

**DAMPAK KOMITMEN ORGANISASIONAL MELALUI KEPUASAN
KERJA TERHADAP KINERJA DINAS-DINAS PEMERINTAHAN
KABUPATEN/KOTA DI WILAYAH METROPOLITAN BANDUNG**

LAPORAN PENELITIAN



**Dr. Drs. E n g k u s, SE., M.Si
NIP. 196207051983031014**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG
2015**

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji dan syukur Peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT bahwa atas berkat, rahmat dan hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan penyusunan Penelitian ini dengan judul penelitian **"PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DINAS-DINAS PEMERINTAH KABUPATEN/KOTA DI WILAYAH METROPOLITAN BANDUNG"**.

Peneliti menyadari, bahwa Penelitian ini masih banyak kelemahan yang disebabkan karena masih terbatasnya kemampuan peneliti dalam melaksanakan penelitian ilmiah maupun cara penyajiannya dalam bentuk karya tulis ilmiah. Namun demikian peneliti berusaha dengan segenap kemampuan yang ada, agar Penelitian ini dapat memenuhi persyaratan sebagai suatu karya ilmiah.

Pada kesempatan yang baik ini, peneliti mengucapkan penghargaan dan terima kasih atas segala petunjuk dan bimbingannya dalam penelitian ini kepada pihak-pihak lain yang tidak mungkin disebutkan satu persatu di sini.

Semoga semua jasa baik yang telah diberikan tersebut mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Akhir kata, peneliti mengharapkan semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua yang membacanya,

Wassalamu'alaikum Wr, wb.

Bandung, Agustus 2015

Peneliti

Dr. Drs. Engkus, S.E., M.Si.

PERNYATAAN MENGENAI BEBAS PLAGIASI

Dengan ini saya menyatakan bahwa penelitian dengan judul **"PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DINAS-DINAS PEMERINTAH KABUPATEN/KOTA DI WILAYAH METROPOLITAN BANDUNG"** adalah karya saya. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir penelitian ini.

Bandung, Agustus 2015

Peneliti

Dr Drs. Engkus, S.E., M.Si

ABSTRAK

Masalah pokok dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung Provinsi Jawa Barat rendah. Hal ini diduga disebabkan oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi belum dilaksanakan secara optimal.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survey dengan *explanatory research*, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok".Selain itu juga bahwa maksud penelitian dengan *explanatory research* adalah "menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis".

Hasil penelitian mengungkap bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara empiris telah memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang dilaksanakan belum berjalan dengan optimal, sehingga berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja perlu lebih ditingkatkan pelaksanaannya oleh pimpinan. Selain itu bahwa faktor lain yang tidak diteliti perlu mendapat perhatian juga agar kinerja pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung Provinsi Jawa Barat dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PEGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Perumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kegunaan Penelitian.....	12
BAB II Landasan Teoritis.....	14
A. Tinjauan Pustaka.....	14
B. Kerangka Bepikir.....	37
C. Hipotesis Penelitian.....	40
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	42
A. Desain Penelitian ...	425
B. Populasi dan Sample Penelitian ...	44
C. Teknik Pengumpulan Data	47
D. Analisis Data.....	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	20
A. Kondisi Umum Wilayah Metropolitan Bandung	20
B. Hasil Penelitian	72
C. Pembahasan.....	141

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	180
A. Kesimpulan.....	180
B. Saran.....	183
DAFTAR PUSTAKA.....	187

ABSTRAK

Masalah pokok dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung Provinsi Jawa Barat rendah. Hal ini diduga disebabkan oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi belum dilaksanakan secara optimal.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survey dengan *explanatory research*, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok". Selain itu juga bahwa maksud penelitian dengan *explanatory research* adalah "menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis".

Hasil penelitian mengungkap bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara empiris telah memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang dilaksanakan belum berjalan dengan optimal, sehingga berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Secara total, komitmen organisasional melalui kepuasan kerja telah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Mengenai perbandingan besaran pengaruh, pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan dan kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja lebih besar dibandingkan dengan komitmen organisasional. Pengaruh dimensi-dimensi komitmen organisasi terhadap *hygienes* adalah 23,6% dan terhadap *motivators* adalah 41,0%. Sedangkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja mencapai 46,2%. Penelitian ini juga menemukan bahwa rendahnya kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh komitmen organisasional dan kepuasan kerja, tetapi juga ditentukan oleh faktor lain sebesar 53,8%. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi tersebut tidak bisa mengabaikan faktor lain yang tidak diteliti seperti aspek kepemimpinan, budaya organisasi, pengembangan sumber daya manusia, serta kontrol internal SKPD. Berdasarkan total pengaruh, secara parsial, komitmen organisasional telah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan nilai koefisien dimensi *affective commitment* sebesar 0,207 (*hygienes*) dan 0,269 (*motivators*), dimensi *continuance commitment* sebesar -0,189 (*hygienes*) dan -0,232 (*motivators*), dan dimensi *normative commitment* sebesar 0,435 (*hygienes*) dan 0,572 (*motivators*). Demikian pula, secara parsial kepuasan kerja telah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Adapun faktor-faktor dari kepuasan kerja yang memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasi adalah faktor *motivators* dengan besaran 0,313, diikuti oleh *hygienes* sebesar 0,284.

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja perlu lebih ditingkatkan pelaksanaannya oleh pimpinan. Selain itu bahwa faktor lain yang tidak diteliti perlu mendapat perhatian juga agar kinerja pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung Provinsi Jawa Barat dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

Kata kunci : Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Organisasi.

ABSTRACT

The main problem in the research is the Performance in the Regency/municipality government of Bandung Metropolitan west java Province is low. It's thought to have been caused by the job satisfaction and organization commitment not done optimally yet.

The method used in the research is explanatory research that get the sample from one population and use the questionnaire as a tool to collect the main data. Beside the purpose of the research by explanatory research is to describe the causal relationship between the variables through the test of the hypothesis.

The result of research shows that the organizational commitment and the job satisfaction empirically have given contribution toward the improvement of the organizational performance. It means that the organizational commitment and job satisfaction haven't been implemented optimally so they influence the organizational performance.

Totally, the organizational commitment through job satisfaction have given significant influence toward the organizational performance. While the comparison of the total effects, between the influence of the organizational commitment toward the satisfaction and job satisfaction toward performance, they show that the job satisfaction is bigger than organizational commitment. The dimensions influence of the organizational commitment toward hygienes are 23,6% and toward motivators are 41%. But the influence of the job satisfaction toward the performance is 46,2%. The research find that low organizational performance, is not only determined by organizational commitment and job satisfaction, but is also determined by the other factors are 53,8%. Therefore, it is important to improve the organizational performance., so that We don't underestimate the other factors that is not researched already, such as the leadership, organizational culture, human resources development and internal organizational control. Partially, the organizational commitment has given the significant influence toward the organizational performance by the coefficient value of affective commitment dimension is 0,207 (hygienes) and 0,269 (motivators), the dimension of the continuance commitment is -0,189 (hygienes) and -0,232 (motivators), and the dimension of the normative commitment is 0,435 (hygienes) and 0,572 (motivators). Partially, job satisfaction have given significant influence toward the organizational performance. The factors of job satisfaction that give the biggest influence toward the performance of organization are motivators factors (0,313), followed by hygienes factors are 0,284.

The conclusion of the research is that organizational commitment and job satisfaction should be improved and implemented optimally by the leader. Besides that, the other factor that is not researched, needs attention in order the performance in the Regency/Municipality Government of the Bandung Metropolitan West Java Province can be implemented based on the goal of organization.

Key Words : Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Performance.

BAB I PENDAHULUAN

A.Latar Belakang Penelitian

Bangsa Indonesia dianugrahi oleh Allah SWT., berupa sumber daya manusia yang melimpah dan merupakan modal dasar pembangunan di segala bidang, oleh karena itu Pemerintah Indonesia sejak zaman orde baru telah merintis peningkatan produktivitas sumberdaya manusia, yang di dalamnya termasuk kinerja pegawai. Pencanangan program ini didasari oleh pemikiran bahwa produktivitas menentukan pembentukan indeks angka pertumbuhan nasional, disamping sebagai indikator yang paling peka terhadap proses ekonomisasi dan sebagai tolok ukur utama kemajuan ekonomi suatu bangsa.

Perancangan program peningkatan kinerja organisasi oleh Pemerintah sudah hampir tiga dasa warsa, namun masih banyak faktor yang menghambat perwujudannya. Berdasarkan penelitian atas dasar empat faktor kriteria (yaitu pelaksanaan kerja relatif, sikap kerja, tingkat keahlian dan disiplin kerja) yang ditunjukkan oleh Beri (2005) dari Lembaga Penelitian Politik Internasional, Keuangan dan Bisnis di California, mengungkapkan bahwa selama ini produktivitas sumber daya manusia relatif rendah. Penelitian Kusriyanto (1993:4), melaporkan bahwa dari 42 negara yang diteliti, produktivitas kerja Indonesia menduduki urutan ke-25 dari negara yang diteliti, dan lima negara yang paling tinggi produktivitas kerjanya adalah Singapura, Swiss, Taiwan, Jepang dan Korea Selatan. Dari kelompok ASEAN, Philipina menduduki urutan ke-8, Malaysia ke-13, Muangthai ke 30, sedangkan negara sahabat seperti India menduduki tempat ke-32 dan Pakistan ke-39.

Toha dan Baratakusumah (2004:1) menyatakan hanya 40% Pegawai Negeri yang benar-benar bekerja, sisanya hanya datang ke kantor tanpa melakukan pekerjaan yang berarti. Faktor manusia merupakan penggerak utama sumber daya yang lain dalam meningkatkan kinerja yang optimal, maka menjadi tantangan utama dalam era reformasi birokrasi, diantaranya sebagai pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas, mempunyai ethos dan integritas kerja yang tinggi pada setiap sektor pembangunan.

Upaya dalam menghadapi era globalisasi, semaraknya untuk meningkatkan kinerja pegawai, muncul berbagai kasus dan isu yang mengindikasikan segala penurunan kualitas kinerja organisasi, seperti penyalahgunaan jabatan, penurunan disiplin, kurang profesional, buruknya respon pemerintah dalam melayani masyarakat untuk mensejahterakan dan berbagai penyimpangan lain contohnya dalam proses rekrutmen PNS di Kabupaten Garut yang tidak obyektif (HU Pikiran Rakyat, Edisi Sabtu 18-12-2010). Solusi kebijakan penanganan pasar tradisional yang belum pasti dan belum responsif, seperti penanganan paska kebakaran pasar tradisional pada tanggal 7 Mei 2011 di Kecamatan Cililin, Kabupaten Bandung Barat, para pedagang membangun pasar secara swadaya dan merasa kecewa dengan sikap pemerintah setempat yang hanya mewacanakan bantuan pembangunan pasar tanpa ada kepastian dan kejelasan (HU Pikiran Rakyat, Edisi Kamis 19-05-2011), Pedagang Pasar Grya Al-Ma'soem Rancaekek Kabupaten Bandung menolak tidak akan pindah (HU Galamedia, Edisi 10-05-2011).

Berkaitan dengan pasar tradisional bahwa jumlah pasar tradisional di Indonesia lebih dari 13.450 pasar dengan jumlah pedagang berkisar 12.625.000 orang (*Sumber: APKASI, 2003; sekarang BKKSII*). Sedangkan berdasarkan survai AC Nielsen bahwa pada triwulan pertama 2009, perdagangan modern tumbuh hingga 13,4% atau jauh melampaui pertumbuhan perdagangan tradisional yang hanya 4,1% dan serbuan pasar modern menekan pangsa pasar tradisional. Tahun 2006, lima ritel besar menguasai pangsa pasar 47%, dengan leader Carefour menguasai lebih dari 25%.

Berdasarkan data dari Bank Indonesia tahun 2009, pertumbuhan pasar modern sangat pesat. Selama tahun 2002 hingga 2005 pasar tradisional di Jawa Barat tumbuh sekitar 5%, sedangkan pasar modern tumbuh signifikan mencapai 66%. Pada tahun 2005, jumlah pasar di Jawa Barat mencapai 911, terdiri dari 530 pasar tradisional dan 381 pasar modern. Jumlah pasar modern tahun 2002, yaitu mencapai 147 pasar.

Beberapa kabupaten/kota mencatat jumlah pasar modern lebih banyak dibandingkan pasar tradisional, seperti di Kabupaten Bandung tahun 2010 (120

pasar modern, 50 pasar tradisional), Kota Sukabumi, Kota Bogor, Kota Depok, dan Kota Cimahi.

Berdasarkan pada fenomena sosial tersebut yang menunjukkan penguatan posisi masyarakat dengan berbagai elemennya *vis-à-vis* (yang bertolak belakang) dengan posisi pemerintah (termasuk pemerintah lokal/daerah) yang mengalami pergeseran fungsi, dari penguasa menjadi pelayan masyarakat (*public server*).

Pergeseran fungsi yang dialami pemerintah merupakan hal yang tidak dapat dihindari sebagai akibat dari berbagai perubahan lingkungan ekonomi, sosial dan politik yang dipacu oleh dinamika lingkungan internasional dan tekanan reformasi. Dewasa ini, Pemerintah Daerah lebih banyak membutuhkan legitimasi masyarakat lokal ketimbang dukungan Pemerintah Pusat. Kondisi demikian mendorong Pemerintah Daerah untuk mengembangkan program-program pembangunan ekonomi, politik dan sosial-budaya yang dipandang populer karena dianggap berorientasi pada masyarakat lokal.

Program-program pembangunan serta kebijakannya pada berbagai aspek, sebaik apapun, tidak dapat dicapai tanpa birokrasi yang kompeten, karena program dan kebijakan tidak dapat berjalan sendiri. Fungsi *public service* tidak dapat beroperasi secara sempurna, padahal masyarakat umum, lembaga pemerintah lain, kelompok kepentingan maupun politisi semakin menyadari potensi mereka, dan konsekuensinya, mereka semakin tertarik untuk mengajukan sejumlah tuntutan pada Pemerintah Daerah.

Beberapa istilah muncul bergantian seperti tata kelola dan akuntabilitas merujuk pada tuntutan tersebut. Pada intinya, tuntutan mereka berujung pada aspek yang merupakan tugas utama Pemerintah Daerah yakni kinerja pemerintah dalam berbagai aspeknya seperti kinerja ekonomi, kualitas manusia atau pelayanan publik.

Bagi Pemerintah Daerah di negara-negara berkembang termasuk Indonesia, kinerja birokrasi melalui aparatnya justru merupakan masalah pokok. Dalam hal kinerja, aparat birokrasi masih tertinggal jauh dari sektor privat. Meskipun dapat dipahami dengan alasan bahwa reformasi khususnya reformasi

birokrasi baru berlangsung dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir, namun hal ini sesungguhnya bukanlah alasan yang begitu saja dapat diterima. Kinerja Pemerintah Daerah (Kabupaten/Kota) merupakan hal yang tidak dapat ditawar-tawar lagi.

Kecenderungan rendahnya kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) memang bukanlah persoalan baru. Sudah sejak lama masyarakat mengetahui hal tersebut merugikan masyarakat. Toha dan Bratakusumah (2004:2) menyatakan bahwa kelemahan Utama PNS tersebut adalah profesionalisme yang kurang dan kualifikasi pendidikan yang tidak memadai sehingga mengancam menjadikan PNS KKN dan apatisisme serta ketidakpercayaan masyarakat. Kelemahan tersebut dalam perkembangannya memberikan implikasi yang signifikan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Pada sisi lain, peneliti mencermati adanya determinasi yang memberikan penguatan terhadap tinggi rendahnya kinerja organisasi, antara lain faktor komitmen organisasional dan kepuasan kerja dalam menjalankan aktivitasnya. Pada sisi inilah kemudian komitmen organisasional dan kepuasan kerja mendapat peran yang cukup signifikan. Dengan perkataan lain, komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang baik secara empiris akan mencerminkan kinerja organisasi yang baik pula. Oleh karena itu dalam menunjang peningkatan kinerja organisasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja semestinya mendapat perhatian yang serius dari pemerintah.

Persoalan kinerja organisasi birokrasi merupakan fenomena gunung es karena sesungguhnya persoalan kinerja ini terletak pada aspek pelaku organisasi yaitu aspek berperilaku manusianya. Gibson *et al.* (1988:3) menyatakan bahwa kinerja organisasi dibangun atas dasar kinerja kelompok dan kinerja kelompok ini dibangun oleh kinerja individu. Karenanya tidak keliru untuk menyatakan bahwa kinerja aparat birokrasi merupakan landasan utama pembentukan kinerja pemerintah daerah secara keseluruhan. Lebih spesifik menekankan pentingnya sikap pegawai birokrasi sebagai salah satu ukuran kinerja birokrasi secara keseluruhan. Suliman (2001:1049) menyatakan secara

tegas bahwa “*The performance of employees is the cornerstone in developing the effectiveness and success of any organization*”.

Memahami pentingnya kinerja, peneliti mencoba memahaminya melalui konsep komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Konsep komitmen secara sederhana merujuk pada loyalitas. Kajian-kajian konsep komitmen pada umumnya menggunakan pendekatan berdimensi tunggal. Namun penelitian ini mencoba mengembangkan konsep komitmen organisasional yang dikembangkan oleh John P. Meyer dan Natalie J. Allen pada tahun 1984. Konsep multidimensi ini tersusun atas dimensi-dimensi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Hackett et al. (1994:12) mengemukakan bahwa pendekatan multidimensi memberikan pemahaman yang lebih akurat terhadap keterlibatan individual terhadap organisasinya.

Konsep kepuasan kerja pada penelitian ini mengacu pada konsep yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg dan koleganya. Herzberg (1962:229) mengemukakan bahwa organisasi akan lebih efektif dalam situasi dimana kerja distrukturkan untuk memaksimalkan kesempatan pemuasan kebutuhan. Untuk konsepnya Herzberg menamakan istilah *motivators-hygiene*.

Secara akademis, peneliti memandang kedua konsep tersebut adalah unik, dalam artian, berkenaan dengan konteks administrasi publik. Sejauh pengamatan penulis, kajian konsep multidimensi komitmen organisasional pada sektor publik begitu jarang dilakukan. Demikian pula, penulis kesulitan untuk menemukan kajian konsep kepuasan kerja berdasarkan perspektif Herzberg pada level disertasi di Indonesia. Dengan demikian, keunikan penelitian ini berpotensi memberikan kontribusi positif dalam pengembangan akademis.

Dengan demikian, berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, peneliti bermaksud melakukan penelitian dengan memilih lokus tersebut karena atas dasar (1) Merupakan daerah penyangga (*hinterland*) Ibu Kota Provinsi Jawa Barat, (2) Indikator bahwa pencapaian IPM relatif lebih tinggi dibanding dengan kabupaten lainnya, (3) Realisasi pencapaian target PAD dari sektor perindustrian, perdagangan dan pasar lebih dominan, (4) Realisasi anggaran serta kemampuan peningkatan infrastruktur fisik pasar tradisional masih belum optimal.

B. Perumusan Masalah

1. Bagaimanakah pelaksanaan komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.
2. Berapa besar pengaruh komitmen organisasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/ Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.
3. Berapa besar pengaruh komitmen organisasional diukur melalui dimensi *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.
4. Berapa besar pengaruh kepuasan kerja diukur melalui *hygiene* dan *motivators* terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis dan membuktikan berdasarkan data empiris pelaksanaan komitmen organisasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.
2. Menganalisis dan membuktikan berdasarkan data empiris besarnya pengaruh komitmen organisasional menurut dimensi-dimensi *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.
3. Menganalisis dan membuktikan berdasarkan data empiris besarnya pengaruh komitmen organisasional menurut dimensi-dimensi *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* terhadap

kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.

4. Menganalisis dan membuktikan berdasarkan data empiris besarnya pengaruh kepuasan kerja menurut dimensi-dimensi *hygiene* dan *motivators* terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini secara teoritis berpotensi memiliki kegunaan sebagai berikut:

- 1) Memperkaya pemahaman teoritis, dengan rumusan konsep dan teori, terjadi proses metodologis, analitis dan penarikan kesimpulan tentang pengaruh komitmen organisasional melalui kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja organisasi Dinas-dinas Pemerintahan Daerah.
- 2) Memperkaya pemahaman teoritik dengan memberikan penjelasan keterkaitan antara komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja organisasi Dinas-dinas Pemerintahan Daerah.
- 3) Sebagai upaya pembangunan *body of knowledge* administrasi publik dalam kerangka *new public management* dengan memfokuskan perhatian pada sisi sikap manusia (pegawai) dalam organisasi.

2. Kegunaan Praktis

- 1) Menjadi bahan pertimbangan dalam penetapan kebijakan Pemerintahan Daerah, implementasi dan evaluasi dalam mengelola sumber daya manusia dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, khususnya kinerja organisasi Dinas-dinas yang mempunyai kewenangan pada Bidang Perindustrian, Perdagangan dan Pasar di Wilayah Metropolitan Bandung, Provinsi Jawa Barat.

- 2) Sebagai salah satu rujukan bagi peneliti berikutnya yang melaksanakan studi yang menyoal tentang sektor publik terkait dengan komitmen organisasional melalui kepuasan kerjaterhadapkinerja organisasiDinas-dinasPemerintahan Daerah.
- 3) Membuka cakrawala sebagai salah satu model pengembangan realitas pengembangan demokratisasi modern untuk meningkatkan pelayanan publik pada iklim dinamika desentralisasi/otonomi daerah melalui proses komitmen organisasional melalui kepuasan kerjaterhadapkinerja organisasiDinas-dinasPemerintahan Daerah. Sehingga dapat terdorong Dinas-dinas PemerintahanDaerah untuk merumuskan alat ukur komitmen organisasional melalui kepuasan kerjayang komprehensif dalam kinerja organisasiPemerintahanDaerah.

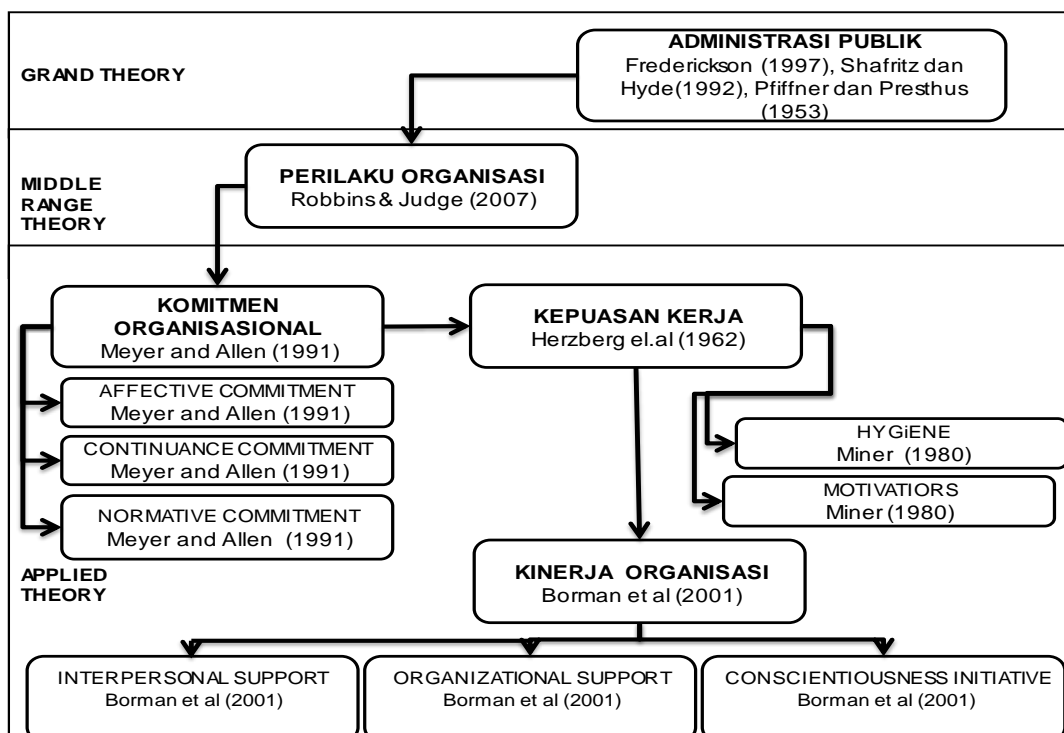
BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Tinjauan Pustaka

Kajian ini dimulai dari landasan Teori Umum (*Grand Theory*), berupa Administrasi Publik (*Public Administration*) yang memiliki keterkaitan dengan Teori Antara (*Middle Range Theory*) Perilaku Organisasi (*Organization Behavior*). *Middle Range Theory* tersebut tidak lain merupakan induk keilmuan dari teori aplikasi (*Applied Theory*) yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*) melalui Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) yang bermuara pada kinerja organisasi (*Performance*). Keterkaitan baik antara *grand theory* dengan *middle range theory* dengan *applied theory*, maupun keterkaitan antar variabel dalam *applied theory* digambarkan dalam di bawah ini:

Gambar 2.1. Landasan Teori Keseluruhan



1. Konsep Administrasi Publik

a. Teori Administrasi Publik

Administrasi publik adalah proses kerjasama yang berlaku dalam organisasi publik dalam rangka memberikan pelayanan publik. Administrasi publik, seperti yang dirumuskan oleh Pfiffner dan Presthus (1953 : 54), adalah sebuah disiplin ilmu yang terutama mengkaji cara-cara untuk mengimplementasikan nilai-nilai politik. Hal tersebut sejalan dengan gagasan awal Wilson dalam Shafritz dan Hyde (1992 : 76) yang dianggap sebagai orang yang membidani lahirnya ilmu administrasi publik modern di Amerika Serikat.

Administrasi Publik atau dulu dikenal Administrasi Negara pada dasarnya adalah sebuah bentuk kerjasama administratif yang dikerjakan oleh dua orang atau lebih demi mencapai tujuan bersama. Goal dari administrasi publik itu sendiri adalah *Public Service* atau Pelayanan Publik. Administrasi publik memiliki kajian ilmu tentang Politik, Hukum, Sosial serta Manajemen. Salah satu tugas dari Administrasi Publik adalah pembuat kebijakan atau *Policy Maker* yang dikenal dengan Kebijakan Publik. Artinya para administrator ini membuat suatu kebijakan dengan tujuan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada di publik (masyarakat).

Wilson (1992 : 92), mengemukakan bahwa disiplin administrasi publik merupakan produk perkembangan dari ilmu politik. Namun Wilson mengusulkan adanya pemisahan disiplin administrasi dari ilmu politik. Gagasan ini kemudian dikenal sebagai dikotomi politik-administrasi.

Bellone (1982 : 1) berpendapat bahwa "*the discipline of public administration is predicated on the study of organization.*" Teori organisasi, hipotesis tentang perilaku manusia dalam organisasi pemerintahan yang kompleks dan teori administrasi serta hipotesis tentang perilaku manusia dalam kelompok kerja, merupakan dasar dalam teori administrasi publik. Administrasi publik tidak terlepas dari organisasi pemerintah dalam penanganan masalah-masalah publik. Hingga dapat dijelaskan bahwa administrasi publik berbicara tentang perilaku manusia dalam organisasi pemerintah.

b. Efektivitas Pelayanan Publik

Frederickson (1997 : 78) menyatakan bahwa bahwa substansi pelayanan publik selalu dikaitkan dengan suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pelayanan publik ini menjadi semakin penting karena senantiasa berhubungan dengan khalayak masyarakat ramai yang memiliki keanekaragaman kepentingan dan tujuan. Oleh karena itu institusi pelayanan publik dapat dilakukan oleh pemerintah maupun non-pemerintah. Jika pemerintah, maka organisasi birokrasi pemerintahan merupakan organisasi terdepan yang berhubungan dengan pelayanan publik.

Dalam kenyataannya, birokrasi yang dimaksudkan untuk melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan tersebut, seringkali diartikulasikan berbeda oleh masyarakat. Birokrasi di dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan (termasuk di dalamnya penyelenggaraan pelayanan publik) diberi kesan adanya proses panjang dan berbelit-belit apabila masyarakat menyelesaikan urusannya berkaitan dengan pelayanan aparatur pemerintahan. Akibatnya, birokrasi selalu mendapatkan citra negatif yang tidak menguntungkan bagi perkembangan birokrasi itu sendiri (khususnya dalam hal pelayanan publik).

Dari pandangan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi birokrasi yang mampu memberikan pelayanan publik secara efektif dan efisien kepada masyarakat, salah satunya jika strukturnya lebih terdesentralisasi daripada tersentralisasi. Sebab, dengan struktur yang terdesentralisasi diharapkan akan lebih mudah mengantisipasi kebutuhan dan kepentingan yang diperlukan oleh masyarakat, sehingga dengan cepat birokrasi dapat menyediakan pelayanannya sesuai yang diharapkan masyarakat pelanggannya. Sedangkan dalam konteks persyaratan budaya organisasi birokrasi, perlu dipersiapkan tenaga kerja atau aparat yang benar-benar memiliki kemampuan (*capability*), memiliki loyalitas kepentingan (*competency*), dan memiliki keterkaitan kepentingan (*consistency* atau *coherency*).

c. Tolok Ukur Kualitas Pelayanan Publik

Tinjauan manajemen pelayanan publik, Frederickson (1997 : 98) menyatakan bahwa ciri struktur birokrasi yang terdesentralisir memiliki beberapa tujuan dan manfaat antara lain : (1) Mengurangi (bahkan menghilangkan) kesenjangan peran antara organisasi pusat dengan organisasi-organisasi pelaksana yang ada di lapangan, (2) Melakukan efisiensi dan penghematan lokasi penggunaan keuangan, (3) Mengurangi jumlah staf/aparat yang berlebihan terutama pada level atas dan level menengah (prinsip rasionalisasi), (4) Mendekatkan birokrasi dengan masyarakat pelanggan. Mencermati pandangan ini, maka dalam konteks pelayanan publik dapat digaris-bawahi bahwa keberhasilan proses pelayanan publik sangat tergantung pada dua pihak yaitu birokrasi (pelayan) dan masyarakat (yang dilayani).

Melihat kualitas pelayanan publik perlu diperhatikan dan dikaji dua aspek pokok yakni : Pertama, aspek proses internal organisasi birokrasi (pelayan); Kedua, aspek eksternal organisasi yakni kemanfaatan yang dirasakan oleh masyarakat pelanggan. Dalam hal ini Irfan Islamy (1999) menyebut beberapa prinsip pokok yang harus dipahami oleh aparat birokrasi publik dalam aspek internal organisasi yaitu:

- (a) Prinsip Aksestabilitas, dimana setiap jenis pelayanan harus dapat dijangkau secara mudah oleh setiap pengguna pelayanan (misal: masalah tempat, jarak dan prosedur pelayanan),
- (b) Prinsip Kontinuitas, yaitu bahwa setiap jenis pelayanan harus secara terus menerus tersedia bagi masyarakat dengan kepastian dan kejelasan ketentuan yang berlaku bagi proses pelayanan tersebut, (c) Prinsip Teknikalitas, yaitu bahwa setiap jenis pelayanan proses pelayanannya harus ditangani oleh aparat yang benar-benar memahami secara teknis pelayanan tersebut berdasarkan kejelasan, ketepatan dan kemantapan sistem, prosedur dan instrumen pelayanan,
- (d) Prinsip Profitabilitas, yaitu bahwa proses pelayanan pada akhirnya harus dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien serta memberikan keuntungan ekonomis dan sosial baik bagi pemerintah maupun bagi masyarakat luas, (e)

Prinsip Akuntabelitas, yaitu bahwa proses, produk dan mutu pelayanan yang telah diberikan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat karena aparat pemerintah itu pada hakekatnya mempunyai tugas memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat.

Terkait terhadap upaya pemuasan layanan terhadap orang-orang atau kelompok orang yang dilayani. Ada 4 (empat) kemungkinan yang terjadi dalam mengukur kepuasan dan kualitas pelayanan publik ini, yaitu : (1) Bisa jadi pihak aparat birokrasi yang melayani dan pihak masyarakat yang dilayani sama-sama dapat dengan mudah memahami kualitas pelayanan tersebut (*mutual knowledge*), (2) Bisa jadi pihak aparat birokrasi yang melayani lebih mudah memahami dan mengevaluasi kualitas pelayanan publik daripada masyarakat pelanggan yang dilayani (*producer knowledge*), (3) Bisa jadi masyarakat pelanggan yang dilayani lebih mudah dan lebih memahami dalam mengevaluasi kualitas pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi pelayanan publik (*consumer knowledge*), dan (4) Bisa jadi baik aparat birokrasi pelayanan publik maupun masyarakat yang dilayani sama-sama tidak tahu dan mendapat kesulitan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan publik (*mutual ignorance*). Dalam hal ini teori analisa yang dapat dipergunakan antara lain teori “*Impression Management*” yaitu bagaimana mengukur tingkat responsif, tingkat *responsbelity* dan tingkat representatif seseorang atau kelompok orang terhadap fenomena tertentu (Fred Luthans, 1995). Sayangnya, dalam praktek dan tinjauan teoritis untuk menentukan tolok ukur kualitas pelayanan publik tidak semudah membalikkan telapak tangan.

d. Budaya Birokrasi Dalam Pelayanan Publik

Budaya organisasi birokrasi akan menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota organisasi; menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi; menentukan sifat dan bentuk-bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi; menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi; menentukan cara-cara kerja yang tepat, dan sebagainya. Secara spesifik peran penting yang dimainkan oleh budaya

organisasi (birokrasi) adalah membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi; menciptakan jati diri para anggota organisasi; menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan pekerja yang terlibat di dalamnya; membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial; dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian.

Begitu kuatnya pengaruh budaya organisasi (birokrasi) terhadap perilaku para anggota organisasi, maka budaya organisasi (birokrasi) mampu menetapkan tapal batas untuk membedakan dengan organisasi (birokrasi) lain; mampu membentuk identitas organisasi dan identitas kepribadian anggota organisasi; mampu mempermudah terciptanya komitmen organisasi daripada komitmen yang bersifat kepentingan individu; mampu meningkatkan kemantapan keterikatan sistem sosial; dan mampu berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan simbol-simbol kendali perilaku para anggota organisasi. Pelayanan publik sebagai suatu proses kinerja organisasi (birokrasi), keterikatan dan pengaruh budaya organisasi sangatlah kuat. Dengan kata lain, apapun kegiatan yang dilakukan oleh aparat pelayanan publik haruslah berpedoman pada rambu-rambu aturan normatif yang telah ditentukan oleh organisasi publik sebagai perwujudan dari budaya organisasi publik.

2. Perilaku Organisasi

a. Studi Tentang Perilaku Organisasi

Organisasi (Yunani: ὄργανον, *organon* – alat) adalah suatu kelompok orang yang memiliki tujuan yang sama. Baik dalam penggunaan sehari-hari maupun ilmiah, istilah ini digunakan dengan banyak cara. Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen. Kajian mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (*organizational studies*), perilaku organisasi (*organizational behaviour*), atau analisa organisasi (*organization analysis*). Terdapat beberapa teori dan perspektif mengenai organisasi, ada yang cukup sama satu sama lain, dan ada pula yang berbeda.

Perilaku organisasi dikenal sebagai studi tentang organisasi. Studi ini adalah sebuah bidang telaah akademik khusus yang mempelajari ilmu politik, antropologi dan psikologi. Disiplin-disiplin lain yang terkait organisasi, dengan memanfaatkan metode-metode dari ekonomi, sosiologi, dengan studi ini adalah studi tentang sumber daya manusia dan psikologi industri serta perilaku organisasi. Studi organisasi adalah telaah tentang pribadi dan dinamika kelompok dan konteks organisasi, serta sifat organisasi itu sendiri. Setiap kali orang berinteraksi dalam organisasi, banyak faktor yang ikut bermain. Studi organisasi berusaha untuk memahami dan menyusun model-model dari faktor-faktor ini. Seperti halnya dengan semua ilmu sosial, perilaku organisasi berusaha untuk mengontrol, memprediksikan, dan menjelaskan.

Namun ada sejumlah kontroversi mengenai dampak etis dari pemusatan perhatian terhadap perilaku pekerja. Karena itu, perilaku organisasi (dan studi yang berdekatan dengannya, yaitu psikologi industri) kadang-kadang dituduh telah menjadi alat ilmiah bagi pihak yang berkuasa. Terlepas dari tuduhan-tuduhan itu, perilaku organisasi dapat memainkan peranan penting dalam perkembangan organisasi dan keberhasilan kerja. Meskipun studi ini menelusuri akarnya kepada Max Weber dan para pakar yang sebelumnya, studi organisasi biasanya dianggap baru dimulai sebagai disiplin akademik bersamaan dengan munculnya manajemen ilmiah pada tahun 1890-an, dengan Taylorisme yang mewakili puncak dari gerakan ini. Para tokoh manajemen ilmiah berpendapat bahwa rasionalisasi terhadap organisasi dengan rangkaian instruksi dan studi tentang gerak-waktu akan menyebabkan peningkatan produktivitas. (Davis & Newstrom, 1989). Menyatakan bahwa : “perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang mempelajari dan mengaplikasikan pengetahuan tentang bagaimana manusia berperan atau berperilaku atau bertindak di dalam organisasi”.

Elemen-elemen kunci dalam perilaku organisasi adalah: manusia, struktur, teknologi, dan lingkungan tempat organisasi tersebut beroperasi. Manusia membentuk sistem sosial yang bersifat internal dalam organisasi. Struktur organisasi menentukan hubungan formal manusia. Teknologi memberikan modal manusia dalam tugas-tugasnya. Lingkungan merupakan

faktor luar yang mempengaruhi organisasi, mempengaruhi sikap manusia, kondisi kerja, pesaing dan kekuatan.

Perilaku organisasi dikenal sebagai studi tentang organisasi. Studi ini adalah sebuah bidang telaah akademik khusus yang mempelajari ilmu politik, antropologi dan psikologi. Disiplin-disiplin lain yang terkait organisasi, dengan memanfaatkan metode-metode dari ekonomi, sosiologi, dengan studi ini adalah studi tentang sumber daya manusia dan psikologi industri serta perilaku organisasi. Studi organisasi adalah telaah tentang pribadi dan dinamika kelompok dan konteks organisasi, serta sifat organisasi itu sendiri. Setiap kali orang berinteraksi dalam organisasi, banyak faktor yang ikut bermain.

Perilaku organisasi dapat memainkan peranan penting dalam perkembangan organisasi dan keberhasilan kerja. Meskipun studi ini menelusuri akarnya kepada Max Weber dan para pakar yang sebelumnya, studi organisasi biasanya dianggap baru dimulai sebagai disiplin akademik bersamaan dengan munculnya manajemen ilmiah pada tahun 1890-an, dengan Taylorisme yang mewakili puncak dari gerakan ini. Para tokoh manajemen ilmiah berpendapat bahwa rasionalisasi terhadap organisasi dengan rangkaian instruksi dan studi tentang gerak-waktu akan menyebabkan peningkatan produktivitas. Studi tentang berbagai sistem kompensasi pun dilakukan. Setelah Perang Dunia I, fokus dari studi organisasi bergeser kepada analisis tentang bagaimana faktor-faktor manusia dan psikologi mempengaruhi organisasi. Ini adalah transformasi yang didorong oleh penemuan tentang Dampak Hawthorne. Gerakan hubungan antar manusia ini lebih terpusat pada tim, motivasi, dan aktualisasi tujuan-tujuan individu di dalam organisasi.

b. Persepsi Dalam Perilaku Organisasi

Perihal persepsi perilaku organisasi (Robbins, 1993 : 141) menyatakan, bahwa:

Persepsi merupakan proses kognitif yang kompleks yang dapat memberikan gambaran yang unik tentang dunia yang sangat berbeda dengan realitasnya,

dapat dikatakan bahwa persepsi merupakan interaksi yang kompleks dari seleksi, organisasi, dan interpretasi.

c. Nilai, Sikap dan Perilaku Organisasi

Nilai-nilai yang dianut oleh suatu bangsa atau masyarakat tertentu itu berisikan elemen-elemen yang “*judgemental*” seperti segala sesuatu yang dianggap baik, benar, dan dikehendaki oleh masyarakat setempat.

Tekait dengan hal tersebut diatas, Gibson, (1985 : 87) menyatakan, bahwa:

Nilai yaitu kumpulan perasaan senang dan tidak senang, pandangan, keharusan, kecenderungan dalam diri orang, pendapat rasional dan tidak rasional, prasangka dan pola asosiasi yang menentukan pandangan seseorang tentang dunia. Nilai dapat digunakan sebagai suatu cara mengorganisasi sejumlah sikap. Nilai-nilai juga penting untuk memahami perilaku manajer yang efektif.

Robbins, (1989 : 132). menyatakan, bahwa: “Sikap yaitu pernyataan-pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan atau penilaian–penilaian mengenai obyek, manusia atau peristiwa”.

Ada tiga komponen yang berbeda dalam sikap yaitu: a). komponen kognitif (informasi yang dimiliki seseorang tentang orang lain atau benda atau tanggapan terhadap persepsi atau pernyataan tentang keyakinan, b). komponen afektif yang berisikan perasaan seseorang dari objeknya c). kecenderungan perilaku yang berisikan cara yang direncanakan seseorang untuk bertindak atau berperilaku terhadap obyeknya.

Nilai, sikap, dan perilaku organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Faktor-faktor penting yang kondusif untuk kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menantang, penghargaan yang tidak diskriminatif, suasana kerja yang mendukung, dan teman-teman sekerja yang membantu. Prosedur yang dikembangkan Mirvis & Lawler (1977) yaitu prosedur yang dapat mengukur dampak finansial dari sikap karyawan dalam perilaku organisasi yang dikenal sebagai *behavioral accounting*, yang mengestimasi dampak finansial yang

terjadi dan sikap karyawan, dan juga adanya kemungkinan adanya efek finansial dari perubahan sikap karyawan tersebut.

3. Konsep Komitmen Organisasi

Komitmen seseorang terhadap organisasi/perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting dalam dunia kerja. Sangat pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dalam rangka memahami apa sebenarnya komitmen individu terhadap organisasi/perusahaan, apa implikasinya bila komitmen tersebut tidak diperoleh dan mengapa hal tersebut perlu dipahami, peneliti mencoba menjelaskannya berikut ini.

Porter (Mowday, dkk, 1982 : 27) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

- 1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- 3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Sedangkan Richard M. Steers (1985 : 50) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana

pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

4. Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam teori motivasi Maslow menempati peringkat yang tinggi. Sebab ia berkaitan dengan tujuan manusia untuk merealisasikan dan mengaktualisasikan potensi dirinya dalam pekerjaan. Namun motivasi ini kadang terbendung oleh berbagai ragam kerutinan, hambatan lingkungan kerja yang kurang seimbang, atau situasi dan perangkat kerja yang secara ergonomis tidak mendukung peningkatan produktivitas kerja. Stres yang dialami karyawan dan kepuasan kerja yang didambakan seolah merupakan dua kondisi yang bukan saja berkaitan, tetapi sekaligus antagonis.

Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moril yang rendah.

Menjadi tugas manajemen agar karyawan memiliki semangat kerja dan moril yang tinggi serta ulet dalam bekerja. Berdasarkan pengalaman dan dari beberapa literatur, biasanya karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan

dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Untuk itu merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan, produktivitas pun akan meningkat.

Banyak perusahaan berkeyakinan bahwa pendapatan, gaji atau *salary* merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Sehingga ketika perusahaan merasa sudah memberikan gaji yang cukup, ia merasa bahwa karyawannya sudah puas. Sebenarnya kepuasan kerja karyawan tidak mutlak dipengaruhi oleh gaji semata. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, diantaranya adalah kesesuaian pekerjaan, kebijakan organisasi termasuk kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja dan perilaku atasan.

Konsep kepuasan kerja merupakan salah satu konsep yang paling banyak menarik minat praktisi maupun akademisi. Para praktisi dan akademisi memandang penting kepuasan kerja karena kepuasan kerja dipandang merupakan salah satu landasan bagi terbentuknya sikap positif pegawai terhadap organisasi. Selain itu, kepuasan kerja dipandang penting karena begitu banyak waktu yang dicurahkan pegawai sepanjang hidupnya dalam organisasi.

5. Konsep Kinerja Organisasi

Umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan porter (1967 : 197), yang menyatakan kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Prawirosentono (1999 : 165), mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Perspektif model harapan, kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi (Gibson et al, 1985 : 185). Motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, dengan adanya motivasi maka pegawai memiliki kekuatan pendorong untuk bekerja. Seorang pegawai bias memiliki kinerja yang

baik jika pelaksanaan kerja didukung oleh kemampuan yang cukup. Namun kemampuan saja tidaklah lengkap. Disinilah peran motivasi sebagai faktor pembeda antara pegawai satu dengan yang lainnya. Oleh karenanya, walaupun seorang pegawai memiliki kemampuan yang cukup untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya, tetapi apabila tidak ditunjang oleh motivasi yang kuat maka kinerja tidak optimal.

Menurut Cormick dan Tiffin 1980 (Sutrisno, 2010 : 172) kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani. Dari definisi-definisi tersebut diatas peneliti menyimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Miner (1990) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut :

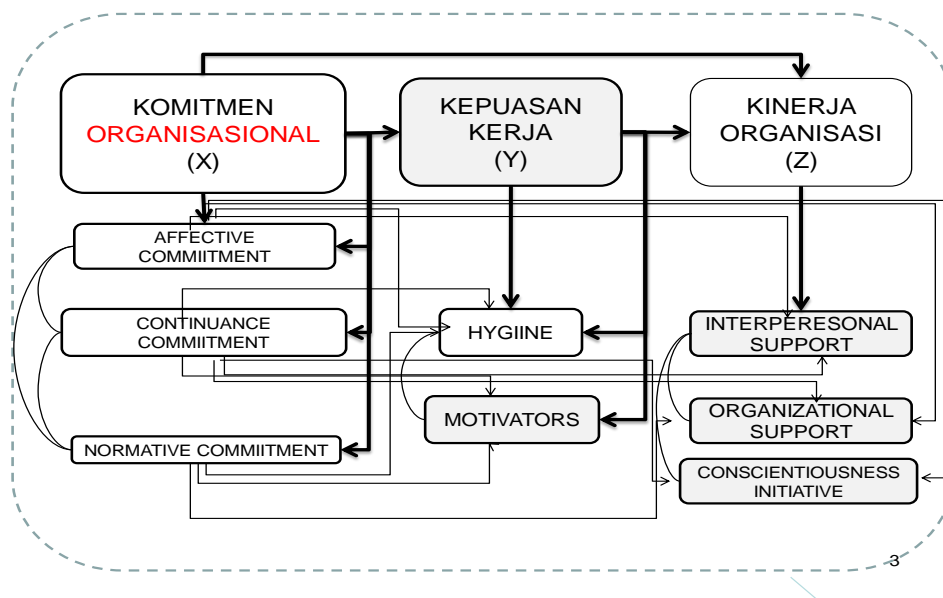
- a. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
- b. Kuantitas yang dihasilkan, berkenan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
- c. Waktu kerja, menerangkan tentang jumlah absent, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
- d. Kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat dari teman sekerjanya.

Dikatakan individu mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi.

B. Kerangka Berpikir

Teori yang mendasari komitmen yang dipilih peneliti bersumber pada pandangan Porter et al., (1974: 604) serta Meyer and Allen (1991:62). Teori yang disusun oleh Porter dan koleganya mendasarkan pada komitmen berdimensi tunggal. Adapun Meyer dan Allen (1991:62) mengembangkan konsep komitmen lebih jauh dengan mengajukan komitmen organisasional dengan model tiga dimensi. Oleh karena itu dapat disusun kerangka pemikiran dan paradigma dasar hubungan Deduktif-Induktif antar Variabel Bebas dan Variabel Terikat berikut ini:

Gambar 2.2. Model Kerangka Berpikir



Gambar di atas, dapat dirumuskan bahwa variabel komitmen organisasional, dan variabel kepuasan kerja mempengaruhi kinerja organisasi. yang menempatkan komitmen organisasi dalam konteks multidimensi sebagai anteseden, kepuasan kerja sebagai intervening variable , dan kinerja organisasi sebagai variabel terikat. Kepuasan kerja merupakan anteseden komitmen organisasi terhadap Kinerja Organisasi, artinya terdapat hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja organisasi.

Dengan demikian Pengaruh Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi didukung dengan berbagai studi, pandangan tersebut memperoleh banyak dukungan empiris bahwa terdapat Pengaruh komitmen organisasi melalui kepuasan kerja terhadap Kinerja Organisasi (Mathiu, 1991, Gregson, 1992; Clugston, 2000, Harits, 2009).

C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

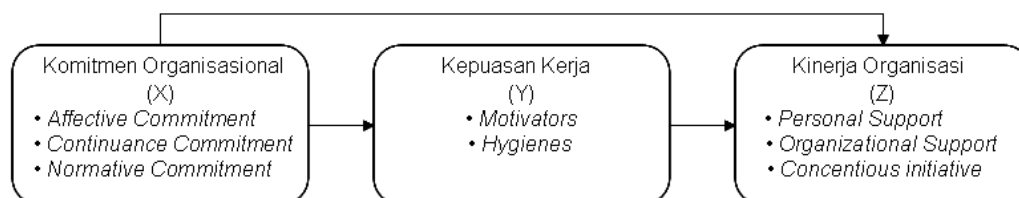
1. Pelaksanaan komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/ Kota di Wilayah Metropolitan Bandung meningkat.
2. Komitmen organisasional melalui kepuasan kerja besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.
3. Komitmen organisasional diukur melalui dimensi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.
4. Kepuasan kerja diukur melalui *hygiene* dan *motivators* besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Metode penelitian yang peneliti gunakan adalah metode penelitian survei dengan *explanatory research*. Singarimbun dan Efendi (1994 : 3) mengemukakan bahwa “penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok”. Selain itu Singarimbun dan Effendi (1994 : 5) juga mengemukakan bahwa maksud penelitian dengan *explanatory research* adalah “menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis”.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tiga variabel penelitian, yaitu komitmen organisasional sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dan kinerja organisasi sebagai variabel terikat. Desain mengenai hubungan antara variabel penelitian digambarkan sebagai berikut:



Dimana:

X = Komitmen Organisasional

Y = Kepuasan Kerja

Z = Kinerja Organisasi

Gambar 3.1. Desain Variabel Penelitian

B. Populasi dan Sampel Penelitian

Arikunto (1993 : 116) menyatakan bahwa populasi adalah ”jumlah keseluruhan dari unit analisis yang mempunyai ciri-ciri dan karakteristik tertentu”. Populasi dalam penelitian ini adalah para PNS yang bekerja di dinas yang membidangi perindustrian, perdagangan dan pasar di 5 (lima) Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung Provinsi Jawa Barat yang berjumlah sebanyak **1157** orang.

Sebaran populasi PNS dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.34. Jumlah Populasi Penelitian

NO.	UNIT KERJA	JUMLAH PNS
(1)	(2)	(3)
1.	Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung	132
2.	Dinas Perindustrian Perdagangan dan Pertanian Kota Cimahi	68
3.	Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bandung	585
4.	Dinas Perindustrian Perdagangan dan koperasi Kabupaten Bandung Barat	175
5.	Dinas Perindustrian Perdagangan dan koperasi Kabupaten Sumedang	197
	JUMLAH	1157

Sumber : Pemda Kab. Bandung, Kab. Bandung Barat, Kab. Sumedang, Kota Bandung dan Kota Cimahi, (data diolah).

Dalam proses penentuan sampel, terdapat dua patokan yang penulis gunakan. Pertama mengacu pada rumus Slovin yang secara umum sering digunakan dalam penentuan ukuran sampel. Menurut Iqbal (2002 : 61) rumus Slovin adalah:

$$n = \frac{N}{(N \cdot e^2) + 1}$$

Keterangan :

N = Jumlah Populasi

n = Ukuran Sampel

e = 10%, prosentase kelonggaran ketidaktelitian

Dengan rumus tersebut pada polulasi 1157 dan derajat kelonggaran 10 % diperoleh sampel minimal yang harus ada adalah 115 orang.

Acuan kedua berdasarkan peneliti mengacu kepada ketentuan yang berlaku di dalam metode SEM secara umum, salah satunya adalah merujuk kepada pendapat Hair et.al (1995:604) yang mengemukakan bahwa untuk memenuhi syarat analisis dengan menggunakan metode SEM, sampel minimum sebanyak 100 sampel.

Pendapat lainnya dari Bahrudin dan Tobing (2003 : 4-5) yang menguatkan pendapat di atas dengan mengemukakan bahwa ukuran sampel minimal 100 atau (5 sampai 10 kali) untuk setiap parameter yang akan di estimasi. Dengan demikian di dalam penelitian yang menggunakan SEM, dan dioperasikan melalui program LISREL maka sampel penelitian ini diambil sebanyak 205 sampel.

Pengalokasian sampel dilakukan dengan teknik sampling *Stratified Random Sampling* alokasi proposional merujuk kepada pendapat Sitepu (1985 : 126) rumusnya adalah:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$$

Keterangan:

n = ukuran sampel keseluruhan.

N = Ukuran sampel populasi

N_i = Ukuran Stratum ke-i

n_i = Ukuran sampel yang harus diambil dari stratum ke-i.

Pejabat struktural sebagai anggota populasi sasaran tersebut terbagi ke dalam 5 (lima) kelompok organisasi/SKPD di 5 (lima) Kabupaten/Kota di Wilayah Bandung Metropolitan yang terdiri dari:

1. Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bandung.
2. Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Bandung Barat.
3. Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi UKM Kabupaten Sumedang.
4. Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandung.
5. Dinas Perindustrian Perdagangan dan Pertanian Kota Cimahi.

Dari 1157 populasi bahwa angket yang disebarakan kepada para pejabat struktural sebanyak 306 responden anggota populasi sasaran dan jawaban angket yang layak sebanyak 205 responden,

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Studi kepustakaan, yaitu mengumpulkan bahan dan informasi mengenai teori dan konsep guna menjelaskan fenomena yang berhubungan dengan variabel penelitian.
2. Studi Lapangan yang terdiri dari :
3. Observasi yaitu kegiatan yang dilakukan secara temporer sewaktu-waktu terhadap pegawai yang mempunyai kewenangan di bidang perindustrian, perdagangan dan pasar di Wilayah Metropolitan Bandung secara non partisan.
4. Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan Tanya-jawab langsung secara lisan dengan Kepala Dinas yang membidangi Perindustrian Perdagangan dan Pasar di Wilayah Metropolitan Bandung.
5. Angket yaitu kegiatan dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan yang bersifat tertutup, yang setiap pertanyaannya telah tersedia 5 (lima) alternatif jawaban sehingga responden tinggal memilih satu alternatif jawaban yang dianggap sesuai dengan kenyataan dalam praktek sehari-hari.

Skor yang dihasilkan oleh pertanyaan-pertanyaan ini tingkat pengukurannya adalah ordinal. Alat ukur variabel harus diuji validitas dan

reabilitasnya melalui uji *internal consistency*. Item (pertanyaan) yang ada dicoba ke kelompok responden, kemudian dilakukan item analisis.

D. Analisis Data

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum dapat digunakan sebagaimana mestinya dalam analisis, data yang diperoleh dari kuesioner terlebih dahulu akan diuji validitas dan reliabilitasnya. Pengujian validitas menggunakan teknik korelasi *product-moment Pearson*. Kriteria yang digunakan, instrumen termasuk valid bila korelasi antara skor tiap item dengan total skor adalah positif dan besarnya 0,30 ke atas (Sugiyono, 2007 : 126). Untuk pengujian reliabilitas digunakan teknik statistik *cronbach alpha* yang mengukur konsistensi internal kuesioner. Instrumen pengukuran adalah reliabel dengan koefisien konsistensi internal *cronbach alphas* lebih dari 0.60 (Nunnaly, 1978 : 230).

2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai profil responden serta deskripsi tiap-tiap variabel yang diteliti. Selain berguna untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap subjek yang diteliti, deskripsi variabel-variabel yang diteliti merupakan dasar dalam analisis berikutnya. Deskripsi mengenai variabel-variabel yang diteliti disajikan dalam bentuk frekuensi, rata-rata, korelasi antar variabel maupun penyimpangan (deviasi).

Selain itu, analisis deskriptif mencakup *item analysis*, yaitu melakukan analisis terhadap item-item kuesioner yang digunakan. Item tersebut disusun sedemikian rupa sehingga dapat dikemukakan mengenai prosentase (frekuensi) jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan. Analisis deskriptif selanjutnya didasarkan pada skala penilaian yang dicari dengan cara rentang kriteria yang dikemukakan oleh Husein Umar (2005 : 224-226). Kuesioner untuk variabel yang dianalisis memiliki rentang antara 1 – 5 dengan jumlah sampel

205. Setelah skor tiap komponen berhasil dikumpulkan melalui kuesioner, ditentukan rentang skala dengan rumus:

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

dimana:

n = jumlah sampel

m = jumlah alternatif jawaban tiap item

Berdasarkan rumus rentang skala dengan sampel 205 serta skala paling rendah adalah 1 dan paling tinggi adalah 5 dapat diperoleh jarak skala berikut:

$$RS = \frac{205(5-1)}{5} = 164$$

Skor paling rendah adalah $205 \times 1 = 205$, dan skor paling tinggi adalah sebesar $205 \times 5 = 1025$. Skala penilaian untuk tiap kriteria disajikan pada tabel berikut:

Skala penilaian untuk tiap kriteria disajikan pada tabel berikut:

Tabel Skala Penilaian

Skor	Kriteria
205 – 369	Sangat Tidak Baik/Sangat Rendah
370 – 534	Tidak Baik/Rendah
535 – 699	Netral
700 – 864	Baik/Tinggi
865 – 1025	Sangat Baik/Sangat Tinggi

E. Teknik Analisis Data

1. Transformasi Data

Data yang diperoleh dari tanggapan responden berada pada skala pengukuran ordinal. Teknik analisis parametrik seperti korelasi *product-moment pearson* dan *structural equation method* maupun rata-rata dan simpangan baku mensyaratkan data sekurang-kurangnya berada pada skal interval. Dengan demikian, data respon terlebih dahulu ditransformasikan supaya menjadi interval melalui teknik *method of successive interval*. Langkah-langkah transformasi data adalah sebagai berikut : Penggunaan kuesioner menghasilkan data yang berskala

ordinal. Sedangkan analisis regresi regresi mengharuskan skala sekurang-kurangnya interval. Dengan demikian, data dari skala ordinal harus diubah ke dalam skala interval dengan menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI).

Langkah-langkah untuk membuat MSI adalah sebagai berikut :

- a. Memperhatikan setiap pertanyaan dalam kuesioner.
- b. Untuk setiap pertanyaan tersebut, tentukan berapa responden yang mendapat skor 1, 2, 3, 4, dan 5 yang selanjutnya disebut frekuensi..
- c. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden dan hasilnya disebut proporsi (p).
- d. Hitung proporsi kumulatifnya (pk).
- e. Dengan menggunakan tabel normal, hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh.
- f. Tentukan densitas normal (fd) yang sesuai dengan nilai Z.
- g. Tentukan nilai interval (*scale Value*) untuk setiap skor jawaban dengan rumus berikut :

$$SV = \frac{\text{Density Of Lower Limit} - \text{Density Of Upper Limit}}{\text{Area Under Upper Limit} - \text{Area Under Lower Limit}}$$

Sesuaikan nilai skala ordinal ke interval, yaitu *scale value* yang nilainya terkecil (harga negatif terbesar) diubah menjadi sama dengan 1 (satu):

$$\text{Transformed scle value} = Y = SV + \{SV_{\min}\} + 1$$

dimana :

Y = Skala interval

SV = Skala Nilai

SV min = Nilai Skala Minimum

2. Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Hair et al. (1998 : 584-585) mengemukakan sejumlah keuntungan dari penggunaan SEM. Pertama, SEM mengestimasi serangkaian persamaan regresi terpisah, namun saling tergantung, secara simultan. Kedua, SEM memiliki

kemampuan untuk memasukkan variabel laten dalam analisis yang diaproksimasi oleh variabel manifest.

Cara kerja penggunaan SEM mengacu pada rekomendasi dari Ghazali (2004 : 15). Pengujian model dengan metodologi SEM sebaiknya dilakukan dengan dua langkah pengujian, pertama, menetapkan model pengukuran (*measurement model*), dan kedua melakukan estimasi pada model struktural (*structural model*).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Kondisi Umum Wilayah Metropolitan Bandung

1. Kota Bandung

terletak di Wilayah Jawa Barat dan merupakan Ibukota Provpinsi Jawa Barat. Kota Bandung terletak di antara $107^{\circ} 36'0''$ BT - dan $6^{\circ} 55'00''$ Lintang Selatan. Lokasi Kota Bandung cukup strategis, dilihat dari segi komunikasi, dan perekonomian. Hal tersebut dikarenakan Kota Bandung terletak pada pertemuan poros jalan yaitu: Barat - Timur yang memudahkan hubungan dengan Ibukota Negara dan Utara - Selatan yang memudahkan lalu lintas ke daerah perkebunan (Subang dan Pangalengan). Terletak pada ketinggian 791 Meter di atas permukaan laut (dpl), titik tertinggi di daerah Utara dengan ketinggian 1.050 Meter dan terendah di sebelah Selatan 675 Meter di atas permukaan laut. Di Wilayah Kota Bandung bagian Selatan sampai lajur lintasan kereta api, permukaan tanah relatif datar sedangkan di wilayah kota bagian Utara berbukit-bukit. Di Kota Bandung dan sekitarnya lapisan alluvial hasil letusan Gunung Tangkuban Perahu. Jenis material di bagian Utara umumnya merupakan jenis andosol, di bagian selatan serta di bagian Timur terdiri atas sebaran jenis alluvial kelabu dengan bahan endapan liat. Di bagian Tengah dan Barat tersebar jenis tanah andosol.

Batas-batas wilayah administratif sebagai berikut: Sebelah Utara : Kabupaten Bandung dan Kabupaten Bandung Barat; sebelah Selatan : Kabupaten Bandung, sebelah Barat : Kota Cimahi dan Kabupaten Bandung Barat dan sebelah Timur : Kabupaten Bandung.

2. Kota Cimahi

Berdasar data BPS adalah terletak di antara $107^{\circ} 30'30''$ BT - $107^{\circ} 34'30''$ dan $6^{\circ} 50'00''$ - $6^{\circ} 56'00''$ Lintang Selatan. Luas Wilayah Kota Cimahi $40,2 \text{ Km}^2$, menurut Undang-Undang No 9 Tahun 2001 dengan batas-batas wilayah

administratif sebagai berikut : sebelah Utara : Kecamatan Parongpong, Kecamatan Cisarua dan Kecamatan Ngamprah Kabupaten Bandung (sekarang Kabupaten Bandung Barat), sebelah Timur : Kecamatan Sukasari, Kecamatan Sukajadi, Kecamatan Cicendo, dan Kecamatan Andir Kota Bandung, sebelah Selatan : Kecamatan Marga Asih, Kecamatan Batujajar, Kabupaten Bandung dan Kabupaten Bandung Barat, sebelah Barat: Kecamatan Padalarang, Kecamatan Batujajar dan Kecamatan Ngamprah Kabupaten Bandung Barat.

Sacara geografis Wilayah Kota Cimahi merupakan lembah cekung yang melandai ke Selatan, dengan ketinggian di bagian Utara sekitar 1,040 meter dpl (Kelurahan Cipageran Kecamatan Cimahi Utara) yang merupakan lereng Gunung Burangrang dan Gunung Tangkuban Perahu, serta ketinggian bagian Selatan sekitar 685 meter dpl (Kelurahan Melong Kecamatan Cimahi Selatan) yang mengarah ke Sungai Citarum. Suhu udara rata-rata antara 18⁰C-29⁰C. Sungai yang melalui Kota Cimahi adalah Sungai Cimahi dengan debit air rata-rata 3.830 liter/detik, dengan anak sungai ada lima, yaitu kali Cibodas, Ciputri, Cimindi, Cibeureum (masing-masing di bawah 200 liter/detik) dan kali Cisangkan (496 liter/detik). Dan mata air terdapat di Cikuda dengan debit air 4 liter/detik dan mata air Cisintok 93 liter/detik).

3. Kabupaten Bandung

Secara geografis Kabupaten Bandung terletak di antara 6,41⁰ sampai dengan 7,19⁰ Lintang Selatan dan 107,22' sampai dengan 108,5' Bujur Timur. Batas-batas wilayah administratif Kabupaten Bandung sebagai berikut: Sebelah Utara : Kota Bandung dan Kabupaten Bandung Barat, dan Kabupaten Sumedang, sebelah Selatan : Kabupaten Garut dan Kabupaten Cianjur, sebelah Barat : Kabupaten Bandung Barat dan Kabupaten Cianjur dan sebelah Timur : Kabupaten Sumedang dan Kabupaten Garut. Bagian tengah berbatasan dengan Kota Bandung dan Kota Cimahi. Dengan luas wilayah 1.762,39 Km². Kondisi geografis Kabupaten Bandung yang strategis ini merupakan keuntungan bagi Kabupaten Bandung terutama dari segi komunikasi dan perhubungan.

4. Kabupaten Bandung Barat

secara geografis Kabupaten Bandung Barat terletak di antara $6,73^0$ sampai dengan $7,131^0$ Lintang Selatan dan $107,440'$ sampai dengan $107,440'$ Bujur Timur. Batas-batas wilayah administratif Kabupaten Bandung Barat sebagai berikut : sebelah Utara : Kabupaten Cianjur, Kabupaten Purwakarta dan Kabupaten Subang, sebelah Selatan berbatasan dengan : Kabupaten Bandung dan Kabupaten Cianjur, sebelah Barat : Kabupaten Cianjur, dan sebelah Timur : Kabupaten Bandung dan Kota Cimahi. Bagian Tengah berbatasan dengan : Kota Bandung dan Kota Cimahi. Dengan luas wilayah $1.305,77 \text{ Km}^2$. Kondisi geografis Kabupaten Bandung Barat yang strategis ini merupakan keuntungan bagi Kabupaten Bandung Barat terutama dari segi komunikasi dan perhubungan.

5. Kabupaten Sumedang

Secara administratif letak geografis Kabupaten Sumedang dibatasi oleh wilayah Daerah Tingkat II, yaitu sebelah Utara berbatasan dengan : Kabupaten Indramayu, sebelah Timur : dengan Kabupaten Majalengka, sebelah Selatan berbatasan dengan : Kabupaten Garut, dan sebelah Barat berbatasan dengan : Kabupaten Bandung. Luas wilayah Kabupaten Sumedang adalah 152.220 Km^2 . Dari jumlah 26 kecamatan terlihat bahwa kecamatan yang paling luas wilayahnya adalah Kecamatan Buahdua dan yang paling kecil luas wilayahnya adalah Kecamatan Cisarua. Kondisi curah hujan menurut kecamatan dan bulan selama tahun 2009. Selama tahun 2009 curah hujan terbanyak terjadi pada bulan Maret sebesar 4.995 Mm^3 dengan rata-rata hari hujan sebanyak 24 Hh, sedangkan untuk Bulan Agustus curah hujannya paling sedikit dalam tahun 2009. Dapat diketahui rata-rata kuantitas curah hujan tahun 2009 adalah 1883 Mm^3 dengan jumlah hari hujan 108 Hh. Dari topografinya menunjukkan bahwa wilayah Kabupaten Sumedang, terlihat bahwa luas lahan yang tidak diusahakan relatif sangat kecil dibandingkan dengan luas lahan yang sudah diusahakan. Hal ini menunjukkan bahwa Kabupaten Sumedang memiliki Sumber Daya Alam memadai yang siap diolah.

Luas lahan secara keseluruhan seluas 152.220 ha, yang terdiri dari lahan sawah seluas 33.277 ha (24%) dan lahan darat seluas 118.943 ha (76%). Dari lahan darat sebagian besar merupakan Hutan Negara seluas 42.502 (31%). Hal ini memperlihatkan bahwa luas wilayah Kabupaten Sumedang didominasi oleh kehutanan dan pertanian. Secara rata-rata modus, tanah di Kabupaten Sumedang berada di jenis tanah Latosol, sisanya di jenis tanah Grumosol, Andosol dan Regosol.

6. Keadaan Penduduk, Ketenagakerjaan dan Pendidikan

1) Kota Bandung

Penduduk Kota Bandung berdasarkan hasil Susenas tahun 2005 adalah 2.270.970 jiwa (penduduk perempuan 1.135.485 jiwa dan penduduk laki-laki 1.135.485 jiwa). Angka tersebut menentukan Laju Pertumbuhan Penduduk (LPP) sebesar 1,72 %. Rata-rata kepadatan penduduk Kota Bandung 13.505 jiwa/Km², dilihat dari segi kepadatan penduduk per kecamatan, maka Kecamatan Bojongloa Kaler merupakan daerah terpadat dengan kepadatan penduduk 39.256 jiwa/Km².

Salah satu upaya Pemerintah Kota Bandung untuk mengurangi tingkat kepadatan penduduk adalah dengan Program Transmigrasi ke daerah luar Pulau Jawa, diantaranya ke Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, Maluku, dan Irian Jaya. Menurut Laporan Dinas Tenaga Kerja 29.190 penduduk Kota Bandung tercatat sebagai pencari kerja tahun 2005 yang berarti menurun 44,83 % dari tahun sebelumnya. Sedangkan lowongan kerja yang tersedia sebanyak 1.448 orang dan jumlah penempatan hanya untuk 1.429 orang.

Jumlah Taman Kanak-kanak Negeri dan Swasta di Kota Bandung sebanyak 447 sekolah; Sekolah Dasar Negeri dan Swasta 925 sekolah; SLTP Negeri dan Swasta sebanyak 212 sekolah; SMU Negeri dan Swasta sebanyak 135 sekolah; SMK Negeri dan Swasta sebanyak 83 sekolah; Sekolah Luar Biasa Negeri dan Swasta sebanyak 16 sekolah.

Pembangunan kesehatan diarahkan untuk mempertinggi derajat kesehatan termasuk keadaan gizi masyarakat dalam rangka peningkatan kualitas dan

taraf hidup serta kecerdasan dan kesejahteraan rakyat pada umumnya. Pada Bab ini data kesehatan yang disajikan meliputi antara lain banyaknya sarana kesehatan termasuk tenaga dokter dan medis, Pendapatan dan pemakaian darah, keadaan persampahan dan sarananya.

Disamping itu disajikan pula data mengenai Keluarga Berencana (KB) yang meliputi jumlah Pasangan Usia Subur (PUS), jumlah peserta KB aktif, banyaknya peserta KB aktif, banyaknya peserta KB berdasarkan alat kontrasepsi yang digunakan pasangan usia subur (PUS), dan banyaknya keluarga sejahtera (KS) di Kota Bandung.

Kehidupan beragama senantiasa ditumbuhkembangkan dan ditingkatkan serta diarahkan pada peningkatan akhlak untuk kepentingan bersama dan membangun masyarakat serta dapat mengatasi berbagai masalah sosial budaya. Pada Bab ini disajikan berbagai data yang berhubungan dengan banyaknya tempat peribadatan, zakat, jama'ah haji, hewan qurban, banyaknya lembaga da'wah, majelis ta'lim, dan lain-lain.

2) Kota Cimahi

Penduduk Kota Cimahi berdasarkan hasil sensus tahun 2008 adalah 551.216 jiwa. Dengan *sex ratio* 107.53. Artinya setiap 100 perempuan terdapat 107-108 laki-laki. Jumlah Pencari kerja 9.658 orang (laki-laki 4.222 dan perempuan 5.439).

Pendidikan pada tahun ajaran 2008-2009, rasio perbandingan jumlah murid terhadap jumlah guru untuk Taman Kanak-kanak (TK) sebesar 13,83. Sekolah Dasar (SD) 22,94. Sekolah lanjutan pertama (SMP) 14,89 dan Sekolah lanjutan atas (SLA) 13,85. Rumah sakit di Kota Cimahi berjumlah 8, terdiri dari 2 rumah sakit pemerintah, 2 rumah sakit swasta dan 4 rumah sakit bersalin. Jumlah Puskesmas sebanyak 9 dan 5 Puskesmas Pembantu, serta Posyandu sebanyak 346. Jumlah keluarga pra sejahtera sebanyak 3.997 Keluarga.

Adapun jumlah sarana peribadatan Islam sebanyak 843 (356 mesjid, 272 langgar dan 215 musola). Tepat peribadatan agama lainya sebanyak 23 terdiri dari 21 gereja Protestan, 1 gereja Katolik dan 1 pura Hindu.

3) Kabupaten Bandung

Penduduk Kabupaten Bandung berdasarkan data dari BPS Kabupaten Bandung tahun 2009 adalah 3.172.860 jiwa, penduduk perempuan 1.582.461 jiwa dan penduduk laki-laki 1.590.399 jiwa, sehingga rasio jenis kelaminnya mencapai 101. Dengan rata-rata kepadatan per Km² 1.800 jiwa, dimana Kecamatan Margahayu memiliki kepadatan yang paling tinggi yaitu sebesar 11.792 jiwa/Km², sedangkan Kecamatan Pasirjambu merupakan kepadatan yang terendah yaitu sebesar 345 jiwa/Km².

Menurut Laporan Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bandung pada tahun 2009 jumlah pencari kerja, yang terdaftar terdapat sebanyak 10.365 orang. Kebijakan pembangunan di bidang sosial menyangkut berbagai aspek memang sangat kompleks. Selain berdampak terhadap ekonomi juga dalam sosial politik masyarakat, bahkan keberhasilan pembangunan bidang sosial dapat dievaluasi dan dijadikan sebagai indikator untuk tahun-tahun selanjutnya.

Keberhasilan pembangunan di bidang sosial tidak hanya dapat dilihat dari bentuk fisiknya saja, namun harus dilihat secara keseluruhan yaitu segi fisik dan mental. Dari segi fisik meliputi pembangunan sarana dan sarana misalnya gedung penunjang 33.658 orang. Lainnya, sedangkan segi mental meliputi kondisi mental penduduknya.

Bidang pendidikan, kesehatan, keluarga berencana, agama dan kehidupan sosial lainnya. Pada tahun 2009 jumlah siswa sekolah dasar di Kabupaten Bandung adalah 386.963 orang, untuk siswa sekolah menengah pertama adalah 117.017 orang, untuk sekolah menengah umum. Pembangunan kesehatan diarahkan untuk mempertinggi derajat kesehatan termasuk keadaan gizi masyarakat dalam rangka peningkatan kualitas dan taraf hidup serta kecerdasan dan kesejahteraan rakyat pada umumnya. Pada Bab ini data

kesehatan yang disajikan meliputi antara lain banyaknya sarana kesehatan termasuk tenaga dokter dan medis, pendapatan dan pemakaian darah, keadaan persampahan dan sarananya.

Disamping itu disajikan pula data mengenai Keluarga Berencana (KB) yang meliputi jumlah Pasangan Usia Subur (PUS), jumlah peserta KB aktif, banyaknya peserta KB aktif, banyaknya peserta KB berdasarkan alat kontrasepsi yang digunakan pasangan usia subur (PUS), dan banyaknya keluarga sejahtera (KS) di Kabupaten Bandung.

Kehidupan beragama senantiasa ditumbuhkembangkan dan ditingkatkan serta diarahkan pada peningkatan akhlak untuk kepentingan bersama dan membangun masyarakat serta dapat mengatasi berbagai masalah sosial budaya. Termasuk yang berhubungan dengan banyaknya tempat peribadatan, zakat, jama'ah haji, hewan qurban, banyaknya lembaga da'wah, majelis ta'lim, dan lain-lain.

4) Kabupaten Bandung Barat

Penduduk Kabupaten Bandung Barat tahun 2010 adalah 1.557.639 orang penduduk perempuan 771.436 orang dan penduduk laki-laki 786.203 orang, sehingga ratio jenis kelaminnya mencapai 1,02. Dengan rata-rata kepadatan penduduk per Km² nya 1,193 jiwa, dimana Kecamatan Ngamprah memiliki kepadatan penduduk yang paling tinggi yaitu sebanyak 3.855 orang/Km², sedangkan Kecamatan Gununghalu merupakan kepadatan yang terendah yaitu sebesar 482 orang/Km². dilihat dari segi kepadatan penduduk per kecamatan, maka Kecamatan Bojongloa Kaler merupakan daerah terpadat dengan kepadatan penduduk 39.256 jiwa/Km².

Salah satu upaya Pemerintah Kabupaten Bandung Barat untuk mengurangi tingkat kepadatan penduduk adalah dengan Program Transmigrasi ke daerah luar Pulau Jawa, diantaranya ke Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, Maluku, dan Irian Jaya. Pada tahun 2009 menurut Laporan Dinas Tenaga Kerja sebanyak 10.755 penduduk Kabupaten Bandung Barat tercatat sebagai pencari kerja. Pendidikan merupakan salah satu kebutuhan dasar (*basic*

needs) untuk setiap manusia, karena pendidikan merupakan sasaran utama untuk meningkatkan kecerdasan dan keterampilan manusia. Kualitas pendidikan ditentukan oleh kualitas sistem pendidikan. Peningkatan partisipasi bersekolah penduduk tentunya harus diimbangi dengan tersedianya sarana fisik dan tenaga pendidikan.

Pembangunan kesehatan diarahkan untuk mempertinggi derajat kesehatan termasuk keadaan gizi masyarakat dalam rangka peningkatan kualitas dan taraf hidup serta kecerdasan dan kesejahteraan rakyat pada umumnya. Pada Bab ini data kesehatan yang disajikan meliputi antara lain banyaknya sarana kesehatan termasuk tenaga dokter dan medis, pendapatan dan pemakaian darah, keadaan persampahan dan sarananya.

Disamping itu disajikan pula data mengenai Keluarga Berencana (KB) yang meliputi jumlah Pasangan Usia Subur (PUS), jumlah peserta KB aktif, banyaknya peserta KB aktif, banyaknya peserta KB berdasarkan alat kontrasepsi yang digunakan pasangan usia subur (PUS), dan banyaknya keluarga sejahtera (KS) di Kabupaten Bandung Barat.

Kehidupan beragama senantiasa ditumbuhkembangkan dan ditingkatkan serta diarahkan pada peningkatan akhlak untuk kepentingan bersama dan membangun masyarakat serta dapat mengatasi berbagai masalah sosial budaya. Begitu juga yang berhubungan dengan banyaknya tempat peribadatan, zakat, jama'ah haji, hewan qurban, banyaknya lembaga da'wah, majelis ta'lim, dan lain-lain.

5) Kabupaten Sumedang

Dalam bidang ketenagakerjaan berdasarkan data yang di peroleh dari Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Sumedang, jumlah pencari kerja yang terdaftar pada tahun 2009 sebanyak 14.417 orang mengalami kenaikan dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang mencapai 13.174 orang. Jumlah pencari kerja yang dapat ditempatkan sebanyak 6.725 orang (46.50 %), sedangkan sisanya sebanyak 7.691 orang (53.35 %) belum mendapat pekerjaan. Penempatan tenaga kerja untuk tahun 2009 sebesar 46.50 % mengalami

kenaikan yang cukup signifikan jika dibandingkan tahun sebelumnya. Dilihat dari jenis kelamin, pencari kerja masih didominasi oleh laki-laki yaitu sebesar 52.16%, sisanya 47.84% pencari kerja perempuan. Jumlah pencari kerja yang ditempatkan didominasi oleh pencari kerja lulusan SLTA sebanyak 71.29%, sedangkan untuk lulusan D1-S1 sebanyak 22.78% dan sisanya 5.93 % lulusan SMP kebawah. Tahun 2009, Kabupaten Sumedang memberangkatkan Transmigran sebanyak 75 KK atau 260 jiwa, hampir dua kali lipat jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Adapun daerah tujuan Provinsi Jambi dan Kalimantan Selatan yang berasal dari Kecamatan Sumedang Selatan, Darmaraja, Jatinunggal dan kecamatan Jatigede. Pendidikan merupakan salah satu modal dasar pembangunan. Melakukan investasi pendidikan akan memberikan hasil yang sangat besar karena pembangunan tidak hanya mengandalkan sumber daya alam saja tetapi harus didukung oleh sumber daya manusia yang handal. Secara umum rendahnya mutu pendidikan disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal. Faktor internal yang menentukan mutu pendidikan adalah rendahnya efektifitas proses belajar mengajar, disebabkan kurangnya sarana dan prasarana belajar, kurang dan rendahnya mutu guru, kelemahan pada metode belajar mengajar dan kurikulum yang berlaku serta lemahnya sistem pengelolaan sekolah.

Sisi eksternal faktor yang berperan meliputi belum optimalnya peran orang tua dan masyarakat serta pemerintah dalam mendukung pembangunan pendidikan yang bermutu. Jumlah sarana pendidikan pada tahun 2009 di Kabupaten Sumedang terdapat 207 sekolah TK, 606 sekolah SD, 94 sekolah SLTP umum negeri dan swasta, 26 SMU negeri dan swasta serta 40 buah SMK negeri dan swasta, apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya tidak terlalu banyak perubahan namun ada penambahan beberapa sekolah menengah saja.

Demikian juga untuk ruang kelas, mengalami penambahan pada setiap tingkatan. Sedangkan jumlah guru dan murid pada masing-masing tingkat pendidikan adalah sebagai berikut : TK 603 dan 6.314, SD 7.131 dan

110.864, SLTP 2.674 dan 44.526 , serta SMU 1.022 dan 13.754 orang. Disamping sekolah yang dikelola oleh Dinas Pendidikan juga terdapat sekolah-sekolah yang dikelola oleh Departemen Agama antara lain 136 Raudatul Atfal (RA) dengan jumlah murid sebanyak 3.725 orang. Sedangkan Madrasah Ibtidaiyah negeri dan swasta mempunyai sekolah sebanyak 50 buah dengan jumlah murid 6.031 orang.

Untuk Madrasah Tsanawiyah negeri dan swasta mempunyai sekolah sebanyak 51 buah dengan jumlah murid 8.929 orang, Madrasah Aliyah negeri dan swasta sebanyak 12 buah dengan jumlah murid 1.383 orang. Bila dibanding tahun 2008 hampir disetiap tingkatan jumlah murid mengalami kenaikan.

Selain bersekolah di lembaga pendidikan formal jalur pendidikan non formal juga berperan penting dalam rangka meningkatkan derajat derajat pendidikan masyarakat Kabupaten Sumedang. Jumlah pondok pesantren di Kabupaten Sumedang pada tahun 2009 sebanyak 182 buah dengan jumlah santri 17.586 orang. Jumlah santri pada tahun 2009 mengalami penurunan bila dibandingkan dengan tahun 2008 walaupun jumlah pondok pesantren mengalami kenaikan.

B. Hasil Penelitian

Bagian ini, menguraikan mengenai hasil penelitian diawali dengan pengujian kualitas instrumen pengukuran yang dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas. Kedua uji ini terutama dimaksudkan untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran (kuesioner) layak digunakan dan memang mengukur apa yang dimaksudkan oleh konsep atau variabel yang menjadi kepentingan.

Uji validitas menggunakan teknik statistik korelasi *product moment pearson* dengan kriteria sekurangnya-kurangnya koefisien korelasi antara tiap item dengan total item pada instrumen pengukuran adalah 0,30. Uji reliabilitas menggunakan *cronbach alpha* dengan kriteria bahwa suatu instrumen adalah reliabel jika nilai koefisien lebih besar daripada 0,60.

1. Uji Validitas

Tabel 4.1 menyajikan resume uji validitas variabel-variabel penelitian (hasil selengkapnya disajikan dalam lampiran). Koefisien korelasi *pearson* antar item dengan total item untuk seluruh variabel berada di atas kriteria yang ditetapkan yaitu berkisar 0,30. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh item yang mengoperasionalkan konsep atau variabel yang diuji adalah valid dan tidak ada item yang harus dikeluarkan dari analisis. Dengan demikian, keseluruhan item dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 4.1. Resume Uji Validitas

Variabel	Rentang Koefisien	Nilai Kritis	Keterangan
<i>Affective Commitment</i>	0,708 – 0,827	0,30	Valid
<i>Continuance Commitment</i>	0,673 – 0,863	0,30	Valid
<i>Normative Commitment</i>	0,745 – 0,800	0,30	Valid
<i>Motivation</i>	0,667 – 0,802	0,30	Valid
<i>Hygiene</i>	0,722 – 0,820	0,30	Valid
Kinerja	0,359 – 0,621	0,30	Valid

Sumber : Data Primer Diolah 2015

2. Uji Reliabilitas

Tabel 4.2 menyajikan hasil uji reliabilitas variabel-variabel penelitian (*output* komputer disajikan dalam lampiran). Seperti halnya uji validitas, koefisien *cronbach alpha* menunjukkan hasil yang baik. Nilai koefisien seluruh variabel dapat melampaui kriteria yang ditetapkan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel adalah reliabel dan kualitas instrumen pengukuran sepenuhnya dapat dipertanggung jawabkan, serta dapat digunakan untuk analisis berikutnya.

Tabel 4.2. Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
<i>Affective Commitment</i>	0,7964	< 0,60	Reliabel
<i>Continuance Commitment</i>	0,8297	< 0,60	Reliabel
<i>Normative Commitment</i>	0,8478	< 0,60	Reliabel
<i>Motivation</i>	0,8205	< 0,60	Reliabel
<i>Hygiene</i>	0,8775	< 0,60	Reliabel
Kinerja	0,7544	< 0,60	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah 2015

3. Deskripsi Tanggapan Responden

Teknik analisis tanggapan responden menggunakan rentang skala. Berdasarkan rumus rentang skala dengan sampel 205 serta skala paling rendah adalah 1 dan paling tinggi adalah 5 dapat diperoleh jarak skala berikut:

$$RS = \frac{205 (5 - 1)}{5} = 164$$

Skor paling rendah adalah $205 \times 1 = 205$, dan skor paling tinggi adalah sebesar $205 \times 5 = 1025$. Skala penilaian untuk tiap kriteria disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.3. Skala Penilaian

Skor	Kriteria
205 – 369	Sangat Rendah
370 – 534	Rendah
535 – 699	Netral, Biasa-biasa
700 – 864	Tinggi
865 – 1025	Sangat Tinggi

a. Variabel Komitmen Organisasional

1). *Affective Commitment*

Affective Commitment diukur dan dioperasionalkan ke dalam 5 item pernyataan pada kuesioner yang harus direspon oleh responden. Pernyataan pertama adalah "Akan sangat berbahagia untuk menghabiskan karir saya di organisasi ini". Tabel 4.4 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.4. Menghabiskan Karir di Organisasi

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	1	1	0,5

2	14	28	6,8
3	27	81	13,2
4	120	480	58,5
5	43	215	21,0
Total	205	805	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 805 menunjukkan bahwa *affective commitment* dalam kaitannya dengan karir di organisasi SKPD adalah tinggi. Tingginya skor ini mengindikasikan kuatnya keinginan responden untuk tetap berada di SKPD dalam jangka waktu yang cukup panjang.

Pernyataan kedua *affective commitment* adalah "Saya benar-benar merasakan bahwa masalah yang dihadapi organisasi adalah masalah saya sendiri". Tabel 4.5 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.5. Masalah Organisasi sebagai Masalah Pribadi

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	2	2	1,0
2	33	66	16,1
3	43	129	21,0
4	101	404	49,3
5	26	130	12,7
Total	205	731	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 731 menunjukkan bahwa *affective commitment* dalam kaitannya dengan karir adalah tinggi. Tingginya skor ini menunjukkan keterikatan emosional responden terhadap SKPD cukup tinggi. Komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Terkait dengan hal tersebut, tingginya skor tanggapan dari responden tersebut

mengindikasikan bahwa responden memiliki tingkatan yang tinggi dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya terhadap SKPD.

Pernyataan ketiga adalah "Saya mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi". Tabel 4.6 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.6. Rasa Memiliki terhadap Organisasi

Skor	Frekuensi	F x S	%
2	13	26	6,3
3	32	96	15,6
4	117	468	57,1
5	41	205	20,0
Total	203	795	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 795 menunjukkan bahwa sisi *affective commitment* dalam kaitannya dengan rasa memiliki (*self-belonging*) termasuk pada kriteria tinggi. Pegawai pada SKPD merasakan adanya rasa memiliki yang tinggi terhadap SKPD. Hal ini merupakan ciri positif yang penting, karena dapat mendorong pegawai untuk selalu terlibat aktif dan memberikan energinya terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Pernyataan keempat adalah "Saya merasa sebagai bagian dari keluarga dalam organisasi ini". Tabel 4.7 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.7. Bagian dari Keluarga

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	1	1	0,5
2	8	16	3,9
3	20	60	9,8
4	117	468	57,1
5	59	295	28,8
Total	205	840	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 840 menunjukkan bahwa *affective commitment* dalam kaitannya dengan pernyataan ini adalah tinggi. Jika keluarga dipandang sebagai faktor yang substansial dalam kehidupan, maka pegawai SKPD memandang organisasi dimana mereka berada sebagai faktor substansial dalam hidupnya. Boleh jadi, mereka senantiasa siap untuk berbuat yang terbaik demi organisasi. Selain itu, dapat pula ditafsirkan bahwa SKPD merupakan organisasi yang nyaman yang layak diperjuangkan sebagaimana halnya keluarga.

Pernyataan kelima berkenaan dengan *affective commitment* adalah ”Organisasi ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya”. Tabel 4.8 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.8. Arti Penting Organisasi

Skor	Frekuensi	F x S	%
2	5	10	2,4
3	32	96	15,6
4	117	468	57,1
5	51	255	24,9
Total	205	829	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 829 menunjukkan bahwa *affective commitment* dalam kaitannya dengan pernyataan ini adalah tinggi. Salah satu fungsi penting organisasi adalah memenuhi tujuan-tujuan individual pegawai, boleh jadi, tujuan-tujuan tersebut dapat berbentuk tujuan finansial atau prestise. Dengan demikian, melalui tingginya skor ini, orang dapat berfikir bahwa pegawai SKPD akan selalu berupaya serius untuk mempertahankan keberadaannya dalam organisasi dimana mereka berada.

2). *Continuance Commitment*

Seperti halnya *affective commitment*, *continuance commitment* diukur dan dioperasionalkan ke dalam 5 item pernyataan. Pernyataan pertama adalah

”Saat ini, bekerja pada organisasi ini selain karena kebutuhan dan juga karena keinginan”. Tabel 4.9 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.9. Bekerja sebagai Kebutuhan dan Keinginan

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	3	3	1,5
2	24	48	11,7
3	43	129	21,0
4	107	428	52,2
5	28	140	13,7
Total	205	748	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 748 menunjukkan bahwa *continuance commitment* dalam kaitannya dengan pernyataan ini adalah tinggi. Tingginya skor ini mengindikasikan bahwa keberadaan pegawai dalam organisasi SKPD bukan didasarkan atas faktor kebetulan atau paksaan-paksaan eksternal. Umumnya, keberadaan mereka didasarkan pada dorongan-dorongan internal. Meski demikian, perlu juga diperhatikan masih terdapat 27 (13,2 %) responden yang merasa keberadaan mereka karena dorongan eksternal atau memang tidak menginginkannya.

Pernyataan kedua adalah ”Terlalu sulit untuk meninggalkan organisasi pada saat ini meskipun saya menginginkannya”. Tabel 4.10 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.10. Kesulitan Meninggalkan Organisasi

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	2	2	1,0
2	44	88	21,5
3	70	210	34,1
4	63	252	30,7
5	26	130	12,7
Total	205	682	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 682 menunjukkan bahwa *continuance commitment* dalam kaitannya dengan karir adalah netral, biasa-biasa. Data statistik ini mengindikasikan bahwa, secara rata-rata, pegawai SKPD tidak dapat memutuskan apakah mereka mengalami kesulitan atau tidak untuk meninggalkan organisasi. Berdasarkan frekuensi responden, sebanyak 46 (22,5 %) responden menyatakan tidak mengalami kesulitan, sebanyak 89 (34,4 %) responden mengalami kesulitan, dan 70 (34,1 %) responden merasa tidak bisa memutuskan. Sebaran tanggapan responden ini cukup mengkhawatirkan, terutama, jika responden yang merasa mudah untuk meninggalkan organisasi adalah mereka yang memiliki kapabilitas yang dibutuhkan dalam organisasi SKPD. Dengan kata lain, mereka adalah pegawai dengan kualitas terbaik. Jika benar, hal ini dapat mengganggu jalannya proses organisasi, karena menggantikan pegawai-pegawai seperti itu membutuhkan proses yang tidak mudah mudah.

Pernyataan ketiga adalah "Kehidupan saya akan banyak terganggu jika sekarang saya meninggalkan organisasi". Tabel 4.11 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.11. Kehidupan dan Meninggalkan Organisasi

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	6	6	2,9
2	78	156	38,0
3	59	177	28,8
4	42	168	20,5
5	20	100	9,8
Total	205	607	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 607 menunjukkan bahwa *continuance commitment* dalam kaitannya dengan pernyataan ini adalah netral, biasa-biasa. Besaran skor ini konsisten dengan pernyataan sebelumnya, bahkan lebih buruk lagi. Sebanyak 84 (40,9 %) atau hampir setengah responden merasa 'aman-aman saja' jika

meninggalkan organisasi, dan hanya 62 (30,3 %) responden yang tidak merasa 'aman' hidupnya jika meninggalkan organisasi.

Pernyataan keempat adalah "Jika tidak terlalu banyak yang saya korbakan untuk: misalnya pertemanan, senioritas, pensiun dan lain-lain, mungkin saya akan bekerja di tempat lain". Tabel 4.12 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.12. Pengorbanan

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	7	7	3,4
2	73	146	35,6
3	56	168	27,3
4	53	212	25,9
5	16	80	7,8
Total	205	613	100,0

Sumber: Data Primer Diolah 2015

Skor total 613 menunjukkan bahwa *continuance commitment* dalam kaitannya dengan karir adalah netral, biasa-biasa. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengorbanan dalam arti finansial, pertemanan, senioritas, dan sebagainya, oleh responden bukan merupakan sesuatu yang mengganggu. Sebanyak 80 (39 %) responden merasa siap untuk meninggalkan organisasi dengan mengorbankan segenap privilese nya. Tercatat, terdapat 69 (33,7 %) responden yang enggan mengorbankan privilese nya untuk organisasi berbeda.

Pernyataan kelima berkenaan dengan aspek *continuance commitment* adalah "Salah satu konsekuensi negatif untuk meninggalkan SKPD ini adalah jarang nya alternatif pekerjaan lain". Tabel 4.13 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.13. Jarangnya Alternatif Pekerjaan Lain

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	10	10	4,9
2	77	154	37,6
3	50	150	24,4

4	52	208	25,4
5	16	80	7,8
Total	205	602	100,0

Sumber: Data Primer Diolah 2015

Skor total 602 menunjukkan bahwa *continuance commitment* dalam kaitannya dengan item ini adalah netral, biasa-biasa. Perilaku konsisten merupakan konsistensi perilaku menuju stabilitas struktur dari kebutuhan personal. Kesiediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat individu bergabung untuk bekerja. Dalam hal ini organisasi dan pegawai (individu) harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Berdasarkan skor tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa responden dapat berpindah kerja bergantung terhadap kemampuan SKPD memenuhi kebutuhan responden dan kondisi lingkungan luar.

3). *Normative Commitment*

Normative Commitment diukur dan dioperasionalkan ke dalam 5 item pernyataan. Pernyataan pertama adalah "Saya merasa berkewajiban untuk tetap bekerja pada organisasi ini". Tabel 4.14 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.14. Kewajiban Untuk Tetap dalam Organisasi

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	4	4	2,0
2	33	66	16,1
3	38	114	18,5

4	98	392	47,8
5	32	160	15,6
Total	205	736	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 736 menunjukkan bahwa *normative commitment* untuk pernyataan ini adalah termasuk kriteria tinggi. Keengganan meninggalkan organisasi dapat terjadi karena merasa berhutang budi terhadap organisasi SKPD.

Pernyataan kedua *normative commitment* adalah "Meskipun akan menguntungkan, saya rasa tidaklah tepat untuk meninggalkan organisasi pada saat ini". Tabel 4.15 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.15. Keuntungan Meninggalkan Organisasi

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	3	3	1,5
2	36	72	17,6
3	49	147	23,9
4	97	388	47,3
5	20	100	9,8
Total	205	710	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 710 menunjukkan bahwa *normative commitment* dalam kaitannya dengan karir adalah tinggi. Meskipun skor ini tergolong tinggi, namun perlu diwaspadai. Sebagian besar (57,1 %) responden merasa kurang tepat untuk meninggalkan organisasi saat ini dan sebesar (29,1 %) menganggap tepat. Angka ini nampaknya kurang menggembarakan dan bisa menghambat proses organisasi jika pegawai SKPD memiliki kesempatan yang menguntungkan untuk meninggalkan organisasi.

Pernyataan ketiga adalah "Saya akan merasa sangat bersalah jika sekarang ini saya meninggalkan organisasi". Tabel 4.16 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.16. Perasaan Salah Jika Meninggalkan Organisasi

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	4	4	2,0
2	42	84	20,5
3	61	183	29,8
4	74	296	36,1
5	24	120	11,7
Total	205	687	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 687 menunjukkan bahwa *normative commitment* dalam kaitannya dengan karir adalah netral, biasa-biasa. Loyalitas, ikatan emosional dan keterikatan terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Berdasarkan skor tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa mereka memiliki kurang memiliki loyalitas. Tanggapan responden atas pernyataan ini konsisten dengan pernyataan sebelumnya (Tabel 4.15). Tidak ada perasaan bersalah dan situasi eksternal yang menguntungkan, merupakan kombinasi yang baik untuk mempertanyakan loyalitas pegawai.

Pernyataan keempat adalah "Saya merasa patut untuk tetap loyal terhadap organisasi". Tabel 4.17 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.17. Merasa Patut untuk Loyal

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	1	1	0,5
2	14	28	6,8
3	24	72	11,7
4	126	504	61,5

5	40	200	19,5
Total	205	805	100,0

Sumber: Data Primer Diolah 2015

Skor total 805 menunjukkan bahwa *normative commitment* dalam kaitannya dengan karir adalah tinggi. Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja. Terkait dengan tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa responden memiliki loyalitas yang kuat untuk tetap bekerja pada SKPD dimana responden bekerja saat ini.

Pernyataan kelima adalah "Saya tidak akan meninggalkan organisasi sekarang ini, karena saya memiliki suatu rasa tanggung jawab terhadap orang-orang dalam organisasi". Tabel 4.18 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.18. Tanggung Jawab

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	6	6	2,9
2	33	66	16,1
3	38	114	18,5
4	96	384	46,8
5	32	160	15,6
Total	205	730	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 730 menunjukkan bahwa *normative commitment* dalam kaitannya dengan karir adalah tinggi. Komitmen merupakan suatu kemauan dari aktor sosial untuk memberikan energi dan loyalitas kepada organisasi, serta sebagai keterikatan afektif individual terhadap kelompok. Terkait dengan

tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa responden memiliki keterikatan pertemanan yang kuat dengan rekan-rekan kerjanya.

b. Variabel Kepuasan Kerja

1). *Motivators*

Kepuasan kerja diukur dan dioperasionalkan ke dalam 13 item pernyataan pada kuesioner yang harus direspon oleh responden. Pernyataan pertama adalah "Perasaan mencapai sesuatu yang saya peroleh dari pekerjaan". Tabel 4.19 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.19. Pencapaian

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	2	2	1,0
2	18	36	8,8
3	24	72	11,7
4	126	504	61,5
5	35	175	17,1
Total	205	789	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Tabel 4.19 dalam kaitannya dengan kepuasan kerja adalah tinggi. Hal ini dapat dimaknai bahwa organisasi SKPD memberikan sarana bagi pegawainya untuk mencapai sesuatu dari pekerjaannya. Meskipun pernyataan yang diajukan tidak secara spesifik mengacu pada aspek tertentu, namun dapat diperkirakan bahwa pencapaian bersifat non-materil dan dapat berupa perasaan bangga karena mampu berbuat sesuatu, ataupun bangga karena mencapai suatu derajat atau hirarki dalam organisasi.

Pernyataan kedua adalah ”Penghargaan/pujian yang saya peroleh karena mengerjakan tugas dengan baik”. Tabel 4.20 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.20. Penghargaan/Pujian

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	2	2	1,0
2	23	46	11,2
3	43	129	21,0
4	119	476	58,0
5	18	90	8,8
Total	205	743	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 743 menunjukkan bahwa bagian ini termasuk pada golongan tinggi. Faktor-faktor *motivators* berhubungan dengan sifat pekerjaan itu sendiri dan ganjaran yang mengalir karena pekerjaan. Pujian atau penghargaan dapat berasal dari atasan ataupun sesama rekan kerja. Berdasarkan besaran skor, jelas bahwa secara umum pegawai merasakan adanya penghargaan atau pujian yang layak. Namun demikian, masih terdapat 12,2 % yang merasa kurang mendapat pujian atau penghargaan atas pekerjaannya.

Pernyataan ketiga adalah ”Daya tarik pekerjaan”. Tabel 4.21 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.21. Daya Tarik Pekerjaan

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	5	5	2,4
2	20	40	9,8
3	31	93	15,1
4	123	492	60,0
5	26	130	12,7
Total	205	760	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 760 menunjukkan bahwa pekerjaan yang mereka tekuni cukup memiliki daya tarik yang tinggi. Kepuasan kerja dapat diwujudkan jika pegawai terlibat dalam pekerjaan yang menantang (*challenging work*) dan tidak hanya berada pada bidang rutin yang membosankan.

Pernyataan keempat adalah "Jumlah tanggung jawab yang diberikan". Tabel 4.22 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.22. Jumlah Tanggung Jawab

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	2	2	1,0
2	22	44	10,7
3	46	138	22,4
4	118	472	57,6
5	17	85	8,3
Total	205	741	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 741 menunjukkan bahwa kepuasan kerja dalam kaitannya dengan jumlah tanggung jawab yang diberikan adalah layak. Setidaknya, sebagian besar responden tidak merasa kecewa atas jumlah tanggung jawab yang mereka emban, meskipun masih terdapat responden yang kurang puas atas jumlah tanggung jawab yang mereka dapatkan.

Pernyataan kelima yang diajukan adalah "Peluang untuk promosi jabatan". Tabel 4.23 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.23. Peluang Promosi Jabatan

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	8	8	3,9
2	20	40	9,8
3	79	237	38,5
4	84	336	41,0
5	14	70	6,8
Total	205	691	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 691 menunjukkan bahwa *kepuasan kerja* dalam kaitannya dengan peluang untuk promosi jabatan adalah netral, biasa-biasa. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa kebijakan promosi dari SKPD atau keinginan untuk mendapatkan promosi dari responden menunjukkan keadaan yang netral, biasa-biasa tidak berlebihan. Nampaknya, bagian ini merupakan yang paling lemah dalam konteks kepuasan kerja. Terdapat sejumlah besar responden (38,5 %) responden pegawai SKPD yang merasa ragu terhadap peluang promosi yang dapat mereka peroleh.

Pernyataan keenam yang diajukan adalah "Kesempatan untuk mengembangkan diri pada pekerjaan ini". Tabel 4.24 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.24. Pengembangan Diri

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	5	5	2,4
2	25	50	12,2
3	48	144	23,4
4	101	404	49,3
5	26	130	12,7
Total	205	733	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 733 menunjukkan bahwa *kepuasan kerja* dalam kaitannya dengan kesempatan untuk mengembangkan diri pada pekerjaan ini adalah tinggi.

2). *Hygiene*

Kepuasan kerja-*hygiene* dioperasionalkan ke dalam 7 item. Pernyataan pertama yang diajukan adalah "Bagaimana kebijakan organisasi diterapkan dalam praktek". Tabel 4.25 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.25. Praktek Kebijakan Organisasi

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	11	11	5,4
2	33	66	16,1
3	61	183	29,8
4	85	340	41,5
5	15	75	7,3
Total	205	675	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 675 menunjukkan bahwa bagian ini termasuk pada kriteria netral, biasa-biasa. Banyak organisasi berkeyakinan bahwa pendapatan, gaji merupakan unsur terpenting kepuasan pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan organisasi di SKPD masih belum optimal.

Pernyataan kedua adalah "Cara pimpinan dalam mengelola organisasi". Tabel 4.26 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.26. Cara Pimpinan Mengelola Organisasi

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	9	9	4,4
2	34	68	16,6
3	56	168	27,3
4	85	340	41,5
5	21	105	10,2
Total	205	690	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 690 menunjukkan termasuk pada kriteria netral atau biasa-biasa. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap cara pimpinan dalam mengelola organisasi di SKPD tempat bekerja responden adalah netral, biasa-biasa tidak berlebih.

Pernyataan ketiga adalah "Cara pimpinan menangani keluhan bawahan". Tabel 4.27 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.27. Cara pimpinan Menangani Keluhan Bawahan

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	8	8	3,9
2	43	86	21,0
3	55	165	26,8
4	75	300	36,6
5	24	120	11,7
Total	205	679	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 679 menunjukkan bahwa cara pimpinan dalam menangani bawahan adalah netral, biasa-biasa. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa kepuasan responden terhadap cara pimpinan menangani keluhan bawahan di SKPD tempat bekerja responden adalah netral, biasa-biasa tidak berlebih.

Pernyataan keempat adalah "Kondisi pekerjaan (sarana fisik, perlengkapan, kenyamanan)". Tabel 4.28 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.28. Kondisi Pekerjaan

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	14	14	6,8
2	53	106	25,9
3	53	159	25,9
4	74	296	36,1
5	11	55	5,4
Total	205	630	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 630 menunjukkan bahwa persepsi pegawai SKPD terhadap kondisi pekerjaan adalah netral, biasa-biasa. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa kepuasan responden terhadap kondisi pekerjaan (sarana fisik, perlengkapan, kenyamanan) di SKPD tempat bekerja responden adalah netral, biasa-biasa tidak berlebih. Keadaan ini menunjukkan bahwa kondisi pekerjaan (sarana fisik, perlengkapan, kenyamanan) SKPD masih belum optimal.

Pernyataan kelima adalah "Gaji dan banyaknya pekerjaan yang dilakukan". Tabel 4.29 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.29. Gaji dan Banyaknya Pekerjaan

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	10	10	4,9
2	44	88	21,5
3	60	180	29,3
4	76	304	37,1
5	15	75	7,3
Total	205	657	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 657 menunjukkan bahwa kepuasan kerja dalam kaitannya dengan perbandingan antara gaji dan banyaknya pekerjaan adalah netral, biasa-biasa. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa kepuasan responden terhadap gaji dan banyaknya pekerjaan yang dilakukan di SKPD tempat bekerja responden adalah netral, biasa-biasa tidak berlebih. Keadaan ini menurut responden menunjukkan bahwa keseimbangan antara beban kerja dengan kompensasi (*reward*) masih belum sepenuhnya memenuhi harapan responden.

Pernyataan kelima adalah berkenaan dengan ”Hubungan kerja antara atasan dengan bawahan”. Tabel 4.30 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.30. Hubungan Kerja antara Atasan-Bawahan

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	7	7	3,4
2	32	64	15,6
3	30	90	14,6
4	109	436	53,2
5	27	135	13,2
Total	205	732	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 732 menunjukkan bahwa kepuasan kerja dalam hal hubungan kerja antara atasan dengan bawahan adalah tinggi. Keadaan ini menunjukan pula bahwa hubungan kerja antara atasan dengan bawahan di SKPD dimana responden bekerja dianggap sudah sesuai harapan responden.

Pernyataan terakhir yang diajukan adalah "Kesempatan untuk berkarya dan berkarier di lingkungan kerja". Tabel 4.31 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.31. Kesempatan untuk Berkarya dan Berkarier

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	11	11	5,4
2	29	58	14,1
3	40	120	19,5
4	100	400	48,8
5	25	125	12,2
Total	205	714	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 714 menunjukkan bahwa *kepuasan kerja* dalam kaitannya dengan karir adalah tinggi. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa kepuasan responden terhadap kesempatan untuk “berkarya dan berkarier” di lingkungan kerja SKPD dimana responden bekerja adalah cukup tinggi. Poin ini sangat penting karena menunjuk pada adanya kesempatan untuk mengembangkan diri dan meraih posisi struktural yang dianggap sesuai.

c. Variabel Kinerja Organisasi

Kinerja diukur dan dioperasionalkan ke dalam 15 item pernyataan pada kuesioner yang harus direspon oleh responden. Kinerja terdiri dari *Personal Support*, *Organizational Support* dan *Conscientiousness Support*.

1). *Interpersonal Support*

Interpersonal Support dioperasionalkan ke dalam 3 item. Pernyataan pertama adalah “Sering membantu menyelesaikan pekerjaan pegawai lain yang beban kerjanya berlebihan”. Tabel 4.32 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.32. Membantu Rekan Kerja

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	7	7	3,4
2	14	28	6,8
3	19	57	9,3

4	121	484	59,0
5	44	220	21,5
Total	205	796	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 796 menunjukkan bahwa kinerja SKPD dalam kaitannya dengan bantuan terhadap rekan kerja lain adalah tinggi. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa tingkat kerjasama responden dalam penyelesaian pekerjaan dalam satu tim kerja cukup tinggi. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat dari teman sekerjanya. Tingginya respon terhadap pernyataan ini, secara umum, menggambarkan interaksi positif pegawai SKPD yang tinggi.

Pernyataan kedua adalah "Senantiasa mendorong semangat pegawai lain dan menjaga kekeluargaan tanpa melanggar aturan". Tabel 4.33 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.33. Kekeluargaan dan Kepatuhan pada Aturan

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	1	1	0,5
3	5	15	2,4
4	128	512	62,4
5	71	355	34,6
Total	205	883	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 883 menunjukkan prinsip kekeluargaan dan kepatuhan pada aturan adalah sangat tinggi. Berdasarkan tabel 4.30 tercatat hanya 1 responden yang tidak sepakat dengan pernyataan yang diajukan. Nyaris seluruh responden merasakan bahwa cara kerja di SKPD penuh dengan kekeluargaan namun tetap berada pada alur aturan organisasi.

Pernyataan ketiga adalah "Mau memberikan informasi yang diperlukan kepada rekan kerja baik diminta ataupun tidak diminta". Tabel 4.34 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.34. Pemberian Informasi

Skor	Frekuensi	F x S	%
2	6	12	2,9
3	16	48	7,8
4	129	516	62,9
5	54	270	26,3
Total	205	846	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 846 menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa dukungan dan kerjasama dengan rekan kerja di SKPD dimana responden bekerja sangat kuat.

2). *Organizational Support*

Organizational Support dioperasionalkan ke dalam 7 item. Pernyataan pertama adalah "Memiliki pengetahuan dan keterampilan yang mencukupi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik". Tabel 4.35 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.35. Memiliki Pengetahuan dan Keterampilan

Skor	Frekuensi	F x S	%
2	7	14	3,4
3	19	57	9,3
4	104	416	50,7
5	75	375	36,6
Total	205	862	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 862 untuk pernyataan ini menunjukkan bahwa responden secara subyektif menganggap pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya dalam menyelesaikan tugas-tugas di SKPD sangat memadai, lebih dari cukup.

Pernyataan kedua adalah "Memahami langkah, prosedur dan metode yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan". Tabel 4.36 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.36. Memahami Langkah, Prosedur dan Metode

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	1	1	0,5
2	2	4	1,0
3	22	66	10,7
4	111	444	54,1
5	69	345	33,7
Total	205	860	100,0

Sumber: Data Primer Diolah 2015

Skor total 860 menunjukkan bahwa kinerja SKPD dalam kaitannya dengan pernyataan ini adalah sangat tinggi. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa secara subyektif responden merasa sangat memahami langkah, prosedur dan metode yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan di SKPD, dan hanya sebagian kecil saja responden yang tidak memahaminya. Dengan demikian, temuan ini dapat membantah pandangan bahwa panduan terhadap tugas, pokok, dan fungsi pegawai adalah hiasan semata.

Pernyataan ketiga adalah "Kebijakan dan prosedur merupakan landasan utama dalam menyelesaikan pekerjaan". Tabel 4.37 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.37. Kebijakan dan Prosedur sebagai Landasan

Skor	Frekuensi	F x S	%
2	7	14	3,4
3	13	39	6,3
4	119	476	58,0
5	66	330	32,2
Total	205	859	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 859 menunjukkan bahwa kinerja SKPD untuk pernyataan ini adalah sangat tinggi. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan

bahwa secara subyektif responden menempatkan kebijakan dan prosedur SKPD sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas-tugas dengan sangat baik. Temuan ini konsisten dengan pernyataan sebelumnya (Tabel 4.36) dimana aturan yang berlaku merupakan landasan terpenting dalam melaksanakan pekerjaan.

Pernyataan keempat adalah ”Jarang mengambil waktu istirahat melebihi waktu yang ditetapkan”. Tabel 4.38 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.38. Efisiensi Waktu Istirahat

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	6	6	2,9
2	30	60	14,6
3	53	159	25,9
4	95	380	46,3
5	21	105	10,2
Total	205	710	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 710 menunjukkan bahwa efisien waktu kerja termasuk pada kriteria tinggi. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa secara subyektif responden menganggap telah memiliki disiplin waktu yang baik.

Pernyataan kelima adalah ”Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu”. Tabel 4.39 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.39. Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan

Skor	Frekuensi	F x S	%
2	3	6	1,5
3	27	81	13,2
4	122	488	59,5
5	53	265	25,9
Total	205	840	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 840 menunjukkan bahwa ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan adalah tinggi. Ketepatan waktu berkenaan dengan kuantitas pekerjaan. Berdasarkan temuan ini dapat disimpulkan bahwa secara kuantitas, hasil dari pekerjaan dapat diandalkan dan kecil kemungkinan adanya pekerjaan bertumpuk yang tak terselesaikan.

Pernyataan keenam adalah "Berupaya untuk menjaga kualitas pekerjaan". Tabel 4.40 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.40. Upaya Menjaga Kualitas Pekerjaan

Skor	Frekuensi	F x S	%
2	1	2	0,5
3	12	36	5,9
4	125	500	61,0
5	67	335	32,7
Total	205	873	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 873 menunjukkan bahwa upaya pemeliharaan kualitas pekerjaan tergolong adalah sangat tinggi. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa responden beranggapan bahwa upaya-upaya untuk mencapai kualitas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab responden telah dilakukan dengan sangat baik. Berdasarkan pernyataan sebelumnya, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Pegawai SKPD dalam aktivitasnya bukan saja mampu menjaga kuantitas namun juga kualitas pekerjaan.

Pernyataan ketujuh adalah "Hasil pekerjaan sangat akurat dan nyaris tanpa kesalahan". Tabel 4.41 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.41. Akurasi Hasil Pekerjaan

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	3	3	1,5
2	18	36	8,8
3	64	192	31,2

4	98	392	47,8
5	22	110	10,7
Total	205	733	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 733 menunjukkan bahwa skor ini termasuk pada kriteria tinggi. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa secara subyektif responden berpendapat bahwa hasil pekerjaan responden memiliki akurasi tinggi dengan tingkat kesalahan rendah. Meskipun terjadi penurunan skor bila dibandingkan dengan pernyataan sebelumnya, tanggapan responden berkenaan dengan kualitas pekerjaan nampak konsisten. Pegawai SKPD memandang dirinya mampu mempertahankan konsistensi dalam pemeliharaan kualitas pekerjaan.

3). *Conscientiousness Initiative Support*

Conscientiousness Initiative Support dioperasionalkan ke dalam 5 item.

Pernyataan pertama adalah "Berusaha mencari cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan". Tabel 4.42 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.42. Inovasi Cara Penyelesaian Pekerjaan

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	1	1	0,5
2	7	14	3,4
3	32	96	15,6
4	134	536	65,4
5	31	155	15,1
Total	205	802	100,0

Sumber: Data Primer Diolah 2015

Skor total 802 berkenaan dengan pernyataan adalah tinggi. Tanggapan responden mengenai pernyataan ini menunjukkan bahwa tingkat kreativitas dan inovasi dalam pencarian terhadap teknik baru dalam penyelesaian pekerjaan dari responden cukup tinggi. Hal ini sekaligus menandakan bahwa pegawai SKPD

tidak terpaku pada metode-metode lama yang mungkin saja sudah kehilangan efektivitasnya.

Pernyataan kedua adalah "Merasa tidak terikat untuk menggunakan kebiasaan lama dalam menyelesaikan pekerjaan". Tabel 4.43 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.43. Kebebasan Metode Penyelesaian Kerja

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	1	1	0,5
2	20	40	9,8
3	53	159	25,9
4	108	432	52,7
5	23	115	11,2
Total	205	747	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 747 menunjukkan bahwa skor untuk pernyataan ini adalah tinggi, dan konsisten dengan pernyataan sebelumnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden memiliki kreatifitas dan inovasi yang tinggi serta ruang gerak yang mencukupi dalam penyelesaian pekerjaannya.

Pernyataan ketiga adalah "Bekerja dengan lebih keras daripada yang seharusnya". Tabel 4.44 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.44. Upaya Lebih Keras

Skor	Frekuensi	F x S	%
1	1	1	0,5
2	25	50	12,2
3	47	141	22,9
4	104	416	50,7
5	28	140	13,7
Total	205	748	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 748 menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap item ini adalah tinggi. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa responden mempunyai semangat yang tinggi dalam penyelesaian pekerjaannya.

Pernyataan keempat adalah "Memiliki hasrat yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan". Tabel 4.45 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.45. Hasrat Kuat Menyelesaikan Pekerjaan

Skor	Frekuensi	F x S	%
2	3	6	1,5
3	18	54	8,8
4	137	548	66,8
5	47	235	22,9
Total	205	843	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 843 menunjukkan bahwa skor untuk pernyataan ini adalah tinggi. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa responden keinginan yang lebih kuat dalam bekerja.

Pernyataan kelima adalah "Dapat berkonsentrasi dan memberikan yang terbaik untuk pekerjaan". Tabel 4.46 menyajikan skor total tanggapan responden.

Tabel 4.46. Konsentrasi dan Upaya Terbaik

Skor	Frekuensi	F x S	%
3	13	39	6,3
4	135	540	65,9
5	57	285	27,8
Total	205	864	100,0

Sumber : Data Primer Diolah 2015

Skor total 864 untuk pernyataan ini termasuk pada kriteria tinggi. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini menunjukkan bahwa komitmen responden untuk memberikan yang terbaik terhadap SKPD terhitung sangat tinggi, dan konsisten dengan pernyataan sebelumnya.

d. Analisis Faktor Kinerja Organisasi

Variabel kinerja pada penelitian ini didasarkan pada pandangan Borman et al. (2001 : berbagai halaman). Para peneliti tersebut memformulasikan kinerja ke dalam 3 dimensi yaitu *interpersonal support*, *organizational support* dan *conscientiousness initiative*. Namun demikian, dalam analisis, ketiga dimensi tersebut tetap dikelompokkan ke dalam satu variabel, yang dioperasionalkan ke dalam 15 item. Sejumlah besar item tersebut memerlukan penyederhanaan indikator. Dengan demikian, peneliti memandang perlunya analisis faktor. Berikut ini uraian mengenai persyaratan, langkah kerja, dan hasil analisis faktor.

1. Jumlah Sampel

Analisis faktor mensyaratkan jumlah observasi atau sampel minimal 50 buah. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 205, karenanya dapat memenuhi persyaratan bagi dilaksanakannya analisis faktor.

2. Korelasi Antar Variabel

Analisis faktor mensyaratkan adanya sejumlah besar korelasi parsial antar variabel (item). Tabel 4.47 menyajikan matriks korelasi antar item dengan jumlah total korelasi sebanyak 105 buah korelasi.

Berdasarkan tabel 4.47, terdapat 68 korelasi yang signifikan pada level 0,01 (tercetak tebal) dan hanya 37 korelasi yang signifikan lebih dari level 0,01. Jumlah tersebut merupakan basis yang lebih dari mencukupi untuk melakukan analisis selanjutnya.

Tabel 4.47. Matriks Korelasi Antar Item(Sumber : Data Primer Diolah 2015)

Variabel	KIN 1	KIN 2	KIN 3	KIN 4	KIN 5	KIN 6	KIN 7	KIN 8	KIN 9	KIN 10	KIN 11	KIN 12	KIN 13	KIN 14	KIN 15
KIN1		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
KIN2	.002		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
KIN3	.006	.000		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
KIN4	.226	.000	.000		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
KIN5	.221	.000	.008	.000		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
KIN6	.494	.000	.000	.000	.000		-	-	-	-	-	-	-	-	-
KIN7	.005	.040	.350	.013	.338	.000		-	-	-	-	-	-	-	-
KIN8	.210	.006	.005	.000	.000	.001	.000		-	-	-	-	-	-	-
KIN9	.322	.000	.000	.000	.000	.000	.054	.000		-	-	-	-	-	-
KIN10	.000	.197	.311	.002	.002	.162	.001	.000	.000		-	-	-	-	-
KIN11	.053	.013	.000	.002	.002	.018	.079	.002	.000	.003		-	-	-	-
KIN12	.203	.248	.002	.462	.056	.282	.101	.073	.016	.003	.000		-	-	-
KIN13	.192	.459	.336	.337	.156	.228	.058	.044	.017	.000	.002	.000		-	-
KIN14	.002	.005	.007	.040	.005	.003	.008	.000	.000	.000	.000	.001	.000		-
KIN15	.002	.404	.442	.003	.000	.259	.019	.000	.000	.002	.003	.063	.000	.000	-

Berikutnya adalah melihat *anti-image correlation* untuk melihat korelasi antar variabel dengan mempertimbangkan efek variabel lainnya. Tabel 4.48 berikut menyajikan matriks *anti-image correlation*. Berdasarkan tabel tersebut nampak bahwa nilai-nilai koefisien *anti-image correlation* seluruhnya berada di atas nilai yang dipersyaratkan yaitu sebesar 0.50 (garis diagonal pada tabel-tercetak tebal).

Tabel 4.48. *Anti-image Matrices*(Sumber : Data Primer Diolah 2015)

	KIN 1	KIN 2	KIN 3	KIN 4	KIN 5	KIN 6	KIN 7	KIN 8	KIN 9	KIN 10	KIN 11	KIN 12	KIN 13	KIN 14	KIN 15
KIN1	.623	-.166	-.097	.022	-.012	.057	-.148	.063	.069	-.063	-.040	.010	-.002	.015	-.187
KIN2	-.166	.749	-.322	-.087	-.034	-.094	-.089	.067	-.214	.018	.032	.051	.013	-.011	.076
KIN3	-.097	-.322	.706	-.101	.061	-.077	.096	-.073	-.029	.046	-.159	-.184	.143	-.119	.106
KIN4	.022	-.087	-.101	.751	-.499	-.091	-.031	-.190	-.023	-.044	-.076	.152	-.018	.078	-.016
KIN5	-.012	-.034	.061	-.499	.745	-.151	.104	.030	-.115	-.062	-.005	-.113	.044	-.027	-.109
KIN6	.057	-.094	-.077	-.091	-.151	.856	-.088	.004	-.124	.029	-.001	.037	.006	-.108	.096
KIN7	-.148	-.089	.096	-.031	.104	-.088	.656	-.259	.111	-.112	-.031	-.048	.010	-.085	.030
KIN8	.063	.067	-.073	-.190	.030	.004	-.259	.738	-.415	-.178	.110	-.010	.058	-.011	-.251
KIN9	.069	-.214	-.029	-.023	-.115	-.124	.111	-.415	.806	-.035	-.163	-.019	-.004	-.116	.010
KIN10	-.063	.018	.046	-.044	-.062	.029	-.112	-.178	-.035	.789	-.091	-.085	-.213	.123	-.028
KIN11	-.040	.032	-.159	-.076	-.005	-.001	-.031	.110	-.163	-.091	.822	-.198	-.011	-.125	-.049
KIN12	.010	.051	-.184	.152	-.113	.037	-.048	-.010	-.019	-.085	-.198	.692	-.208	.000	.020
KIN13	-.002	.013	.143	-.018	.044	.006	.010	.058	-.004	-.213	-.011	-.208	.657	-.436	-.026
KIN14	.015	-.011	-.119	.078	-.027	-.108	-.085	-.011	-.116	.123	-.125	.000	-.436	.712	-.340
KIN15	-.187	.076	.106	-.016	-.109	.096	.030	-.251	.010	-.028	-.049	.020	-.026	-.340	.740

3. Matrik Korelasi Keseluruhan

Uji korelasi terakhir adalah *Bartlett Test of Sphericity* dan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO-MSA). Tabel 4.49 menunjukkan bahwa *Bartlett Test of Sphericity* memiliki nilai Chi-Square 699,162 dan signifikan pada level 0,000. KMO-MSA memiliki nilai koefisien sebesar 0,744 dan berada diatas nilai yang dipersyaratkan yaitu sebesar 0,60. Dengan demikian, analisis faktor dapat dilanjutkan pada tahap peringkasan variabel-variabel ke dalam faktor.

Tabel 4.49. KMO dan Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.744
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	699.162
	Df	105
	Sig.	.000

Sumber: Data Primer Diolah 2015

1. Pemilihan Jumlah Faktor

Mengingat sifatnya yang eksploratori, pada tahap ini peneliti tidak menetapkan berapa jumlah faktor yang diperlukan namun secara *a priori* mendasarkan pada *latent root criterion* yang menggunakan jumlah kuadrat *factor loading* atau *eigenvalue* sebesar 1 (satu) atau mendekati sebagai patokan penentuan jumlah faktor.

Tabel 4.50. Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.780	25.202	25.202	3.780	25.202	25.202
2	1.783	11.885	37.087	1.783	11.885	37.087
3	1.342	8.943	46.031	1.342	8.943	46.031
4	1.176	7.838	53.869	1.176	7.838	53.869
5	1.008	6.722	60.591	1.008	6.722	60.591
6	.928	6.190	66.781			
7	.838	5.588	72.369			
8	.739	4.930	77.299			
9	.674	4.492	81.791			
10	.624	4.158	85.949			
11	.560	3.733	89.682			
12	.500	3.331	93.014			
13	.400	2.669	95.683			
14	.335	2.233	97.916			
15	.313	2.084	100.000			

Extraction Method : Principal Component Analysis.

Tabel 4.50. *Total Variance Explained* mengindikasikan secara terdapat 5 faktor yang memiliki *eigenvalue* sekurang-kurangnya. Berdasarkan kriteria tersebut, pada tahapan ini terdapat lima faktor yang akan dipergunakan untuk menggantikan 15 variabel kinerja. Tabel 4.50. tersebut di atas menunjukkan bahwa Faktor 1 mampu menjelaskan variasi sebesar 25,202 %, Faktor 2 sebesar 11,885 %, Faktor 3 sebesar 8,493 %, Faktor 4 sebesar 7,838 %, dan Faktor 5 sebesar 6,772. Secara keseluruhan, keempat faktor tersebut menghasilkan variasi sebesar 60,591 %.

2. Pembentukan Komposit

Tabel 4.51. *Rotated Component Matrix* mengindikasikan variabel-variabel apa saja berdasarkan *loading factor* terbesar yang membentuk suatu faktor. Tabel tersebut menunjukkan pengelompokkan variabel-variabel ke dalam lima faktor yang membentuk variabel (tercetak tebal).

Tabel 4.51. Rotated Component Matrix

Variable	Component				
	1	2	3	4	5
KIN1	-.187	.257	-.130	.644	.341
KIN2	.362	-.072	.088	.685	.013
KIN3	.292	-.097	.364	.642	-.113
KIN4	.785	.013	-.051	.077	.145
KIN5	.756	.110	.039	-.009	.029
KIN6	.568	.028	.077	.201	-.091
KIN7	-.002	.085	-.006	.203	.729
KIN8	.558	.228	.008	.001	.510
KIN9	.659	.201	.212	.145	.143
KIN10	.201	.032	.345	-.185	.664
KIN11	.206	.194	.595	.209	.035
KIN12	-.037	.090	.795	.022	.117
KIN13	-.036	.632	.425	-.153	.081
KIN14	.171	.797	.253	.129	-.039
KIN15	.203	.757	-.101	.008	.216

Extraction Method : Principal Component Analysis

Tabel 4.51. *Rotated Component Matrix* menunjukkan pengelompokan variabel-variabel ke dalam lima faktor yang membentuk variabel baru (tercetak tebal). Tidak ada penamaan khusus untuk masing-masing faktor, karena tujuan analisis faktor disini hanya ringkasan bukan menemukan atau mengkonfirmasi teori. Pengelompokan yang membentuk komposit memiliki komposisi disajikan pada Tabel 4.52. Sebagai contoh, variabel komposit Kin5 tersusun atas komposit item nomor 7 dan nomor 10 dari kuesioner. Skor pada komposit merupakan rata-rata dari gabungan pembentuknya (Hair et al., 1998 : 236).

e. Hipotesis Penelitian

1). Hipotesis Penelitian Pertama: Pengaruh KomitmenOrganisasional(X) melalui Kepuasan Kerja (Y) Terhadap Kinerja Organisasi(Z).

Hipotesis pertama yang diajukan adalah ”Komitmen organisasionalmelalui kepuasan kerja besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung. Konfirmasi atau penolakan atas hipotesis ini tergantung dari signifikasi pengaruh ketiga dimensi kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

Pada struktur utama yang diuji adalah seberapa besar pengaruh variabel komitmen organisasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Metode analisis yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah *Structural Equation Model* (SEM).

2). Hipotesis Penelitian Kedua : Pengaruh Komitmen Organisasional (X)Melalui Dimensi *Affective Commitment, ContinuanceCommitment* Dan *Normative Commitment* Terhadap Kinerja Organisasi (Z).

Hipotesis kedua yang diajukan adalah ”Komitmen organisasional diukurmelalui dimensi-dimensi *affective commitment, continuance commitment* dan *normative commitment* besar pengaruhnya terhadap kinerja Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung”.

Berdasarkan pengamatan secara individual, hanya dimensi *affective commitment* yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pengaruh *affective commitment* terhadap kinerja adalah signifikan pada level 0,034. Adapun pengaruh dimensi *continuance commitment* dan *normative commitment* terhadap kinerja hanya mencapai 0,466 dan 0,685. Dengan demikian, penelitian ini hanya mengkonfirmasi hipotesis 2 yang diajukan secara parsial dimana terdapat pengaruh yang positif signifikan dari *affective commitment* terhadap kinerja, sedangkan pengaruh *continuance commitment* dan *normative commitment* terhadap kinerja tidak dapat dikonfirmasi oleh data atau ditolak.

3). Hipotesis Penelitian Ketiga : Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) Diukur Melalui Faktor *Hygiene* Dan *Motivators* Terhadap Kinerja Organisasi (Z).

Hipotesis ketiga yang diajukan adalah "Kepuasan kerja diukur melalui *hygiene* dan *motivators* besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung".

Secara individual, faktor-faktor *hygiene* dan *motivators* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Estimasi koefisien jalur *motivators* terhadap kinerja adalah 0,141 dan signifikan pada level 0,027. Adapun estimasi koefisien jalur *hygiene* terhadap kinerja adalah 0,098 dan signifikan pada level 0,014. Dengan demikian, penelitian ini sepenuhnya mengkonfirmasi hipotesis 3 yang diajukan dimana terdapat pengaruh yang positif signifikan dari *motivators* dan *hygiene* terhadap kinerja.

Pada pengujian hipotesis 1 dan 2, ketiga dimensi komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Oleh karenanya, secara tidak langsung ketiga bentuk komitmen organisasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan sepenuhnya dapat dikonfirmasi.

Mengenai besarnya pengaruh, akan diuraikan lebih lanjut pada uraian pengaruh langsung dan tidak langsung.

f. Estimasi Model Pengukuran

Estimasi model pengukuran dilakukan terhadap dimensi-dimensi yang membentuk konstruk laten pada penelitian ini yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*, *motivation*, *hygiene*, dan kinerja. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk tersebut diuji melalui *confirmatory factor analysis* (CFA).

1). Komitmen Organisasional

a). *Affective Commitment*

Estimasi model pengukuran untuk *affective commitment* dengan kriteria utama pengujian *chi-square* sebesar 5,642 dan signifikan pada probabilitas 0,227. Tingkat signifikansi ini berada di atas kriteria sebesar 0,05. Informasi tersebut memberikan dukungan bahwa perbedaan matrik kovarians antara populasi dan sampel adalah tidak signifikan. Berdasarkan kriteria *chi-square*, model pengukuran dapat diterima.

b). *Continuance Commitment*

Estimasi model pengukuran untuk *continuance commitment* dengan kriteria utama pengujian *chi-square* sebesar 10,947 dan signifikan pada probabilitas 0,052. Tingkat signifikansi ini berada di atas kriteria sebesar 0,05. Informasi tersebut memberikan dukungan bahwa perbedaan matrik kovarians antara populasi dan sampel adalah tidak signifikan. Berdasarkan kriteria *chi-square*, model pengukuran dapat diterima.

c). *Normative Commitment*

Estimasi model pengukuran untuk *normative commitment* dengan kriteria utama pengujian *chi-square* sebesar 1,789 dan signifikan pada probabilitas 0,877. Tingkat signifikansi ini berada di atas kriteria sebesar 0,05. Informasi tersebut memberikan dukungan bahwa perbedaan matrik kovarians antara populasi dan sampel adalah tidak signifikan. Berdasarkan kriteria *chi-square*, model pengukuran dapat diterima.

a). Kepuasan Kerja

1). *Hygiene*

Estimasi model pengukuran untuk *hygiene* dengan kriteria utama pengujian *chi-square* sebesar 19,925 dan signifikan pada probabilitas 0,133. Tingkat signifikansi ini berada di atas kriteria sebesar 0,05. Informasi tersebut memberikan dukungan bahwa perbedaan matrik kovarians antara populasi dan sampel adalah tidak signifikan. Berdasarkan kriteria *chi-square*, model pengukuran dapat diterima.

2). *Motivators*

Estimasi model pengukuran untuk *hygiene* dengan kriteria utama pengujian *chi-square* sebesar 11,397 dan signifikan pada probabilitas 0,249. Tingkat signifikansi ini berada di atas kriteria sebesar 0,05. Informasi tersebut memberikan dukungan bahwa perbedaan matrik kovarians antara populasi dan sampel adalah tidak signifikan. Berdasarkan kriteria *chi-square*, model pengukuran dapat diterima.

3). Kinerja Organisasi

Estimasi model pengukuran untuk *kinerja* dengan kriteria utama pengujian *chi-square* sebesar 10,185 dan signifikan pada probabilitas 0,070. Tingkat signifikansi ini berada di atas kriteria sebesar 0,05. Informasi tersebut memberikan dukungan bahwa perbedaan matrik kovarians antara populasi dan

sampel adalah tidak signifikan. Berdasarkan kriteria *chi-square*, model pengukuran dapat diterima.

g. Koefisien Determinasi

Tabel 4.63 menyajikan koefisien korelasi kuadrat (R^2) untuk tiap-tiap variabel terikat. Besaran koefisien determinasi diperoleh dengan cara:

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Untuk variabel terikat kepuasan kerja *hygiene* nilai koefisien determinasi adalah 23,6 %. Hal ini berarti bahwa perubahan-perubahan pada variabel *hygiene* sebesar 23,6 % dapat dijelaskan oleh perubahan-perubahan pada variabel-variabel bebas *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Adapun sisanya sebesar 76,4 % dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model analisis.

Besaran nilai koefisien determinasi variabel *motivators* adalah 41,1 %. Hal ini bermakna bahwa perubahan-perubahan pada variabel *motivators* sebesar 41,0 % dapat dijelaskan oleh perubahan-perubahan variabel-variabel bebas *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Adapun sisanya sebesar 59,0% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model analisis.

Terakhir, nilai koefisien determinasi kinerja adalah 46,2 %. Dengan demikian, perubahan-perubahan pada variabel kinerja dapat dijelaskan sebesar 46,2% dapat dijelaskan oleh perubahan-perubahan variabel bebas *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*, *hygiene*, dan *motivators*. Adapun sisanya sebesar 53,8 % dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model analisis.

Tabel 4.68. Squared Multiple Correlations

Variabel	Estimasi
----------	----------

Variabel	Estimasi
<i>Hygiene</i>	0,236
<i>Motivators</i>	0,410
Kinerja	0,462

Sumber : Data Primer Diolah 2015

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pelaksanaan Komitmen Organisasional (X) Kepuasan Kerja (Y) dan Kinerja Organisasi (Z) Meningkatkan

Setiap organisasi mempunyai harapan ada eksistensinya di masa depan, yang tergantung pada eksistensi dan prestasi pegawai yang bermuara pada kinerja organisasinya, tanpa adanya dukungan pegawai yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran. Untuk mencapai tujuan organisasi, maka faktor penting dalam organisasi adalah prestasi kerja pegawai, komitmen organisasional, kepuasan dan kinerja organisasi secara keseluruhan dapat menjaga kelangsungan hidup suatu organisasi.

Prestasi kerja pegawai berkaitan dengan adanya akibat yang dikehendaki, hal ini mengandung maksud bahwa pekerjaan yang dilakukan menghasilkan sesuatu sesuai dengan yang dikehendaki, yaitu hasil optimal yang dapat dicapai. Prestasi kerja pegawai itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu adanya komitmen organisasi dan kepuasan pegawai dalam kinerja organisasi serta adanya motivasi pegawai dalam bekerja. Hasil kerja yang telah dicapai pegawai atas pelaksanaan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pegawai merupakan salah satu faktor yang menentukan keberadaan organisasi maka perhatian dan pembinaan terhadap pegawai sebagai pekerja atau manusia pribadi adalah penting, sebab kurangnya perhatian dan pembinaan akan menimbulkan akibat yang pada akhirnya dapat mematikan organisasi.

Salah satu upaya yang diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah melalui program komitmen pegawai secara organisasional dalam bekerja, adanya komitmen organisasi dalam mendukung pegawainya serta adanya motivasi pegawai dalam bekerja. Upaya ini pada dasarnya bertujuan

untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Tingkat efektivitas ini ditentukan oleh kemampuan pegawai yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, kerjasama dalam tim, kemampuan pemecahan masalah dan berbagai kemampuan manajerial lainnya. Dalam sebuah organisasi faktor sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat menentukan tercapainya tujuan dengan efektif dan efisien. Perilaku dari setiap anggota organisasi dalam melaksanakan berbagai tugas merupakan pencerminan kinerja pegawai dan keefektifan suatu organisasi.

Setiap anggota organisasi akan mencurahkan segenap kemampuan dan daya serta pikirannya untuk meningkatkan kinerja yang sering disebut dengan istilah kinerja para pegawai. Kinerja merupakan proses tingkah laku kerja seseorang sehingga ia menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya di dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Di samping itu orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Kesemuanya itu menerangkan bahwa kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh dua hal yaitu faktor-faktor individu dan faktor situasi.

Pentingnya komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai didasarkan oleh alasan yaitu adanya peningkatan kinerja melalui pendidikan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan, maka dengan sendirinya akan meningkat kinerja pegawai. Disamping itu pendidikan dan keterampilan pegawai berhubungan erat dengan promosi, dimana kesempatan untuk meningkatkan karir diartikan sebagai kemampuan untuk memperoleh jabatan selama masa kerjanya. Sehingga dengan demikian peningkatan karir pegawai akan menghasilkan semangat dan kepuasan kerja sehingga kinerja Pemerintah Daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat semakin meningkat.

Komitmen organisasi yang kuat didalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi, serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Komitmen yang

tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik. Pengaruh komitmen organisasi dalam proses pemberian pelayanan kepada masyarakat oleh para petugas akan terwujud apabila komitmen organisasi yang dimiliki mempunyai sumber daya manusia yang peduli terhadap organisasi sehingga nantinya akan menimbulkan kinerja organisasi yang lebih baik lagi.

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan (Siagian, 1999 : 138).

Motivasi mengandung tiga hal yang amat penting. Pertama, pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Tersirat pada pandangan ini bahwa dalam tujuan dan sasaran organisasi telah mencakup tujuan dan sasaran pribadi anggota organisasi. Pemberian motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri bawahan yang digerakkan terdapat keyakinan bahwa dengan tercapainya tujuan organisasi maka tujuan pribadipun akan ikut pula tercapai. Kedua, motivasi merupakan proses berkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Apabila seseorang termotivasi maka akan berusaha keras untuk melakukan sesuatu. Ketiga, kebutuhan adalah keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik (Hasibuan, 2006 : 113).

Teori kepuasan (*content theories*) dan teori proses (*process theories*). Teori kepuasan tentang motivasi berkaitan dengan faktor yang ada dalam diri seseorang yang memotivasinya. Sedangkan teori proses berkaitan dengan bagaimana motivasi itu terjadi atau bagaimana perilaku itu digerakkan. Peningkatan kualitas manajemen sumber daya manusia yang dilihat dari konsep totalitas kehidupan perlu dilengkapi dengan dimensi kualitas yang bersifat strategis dalam konteks pembangunan seutuhnya, yaitu : keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, profesional, intelektual, disiplin dan efisien. Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sebenarnya sudah ada

sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama dalam mencapai suatu tujuan. Dengan berbagai macam individu yang ada dalam suatu organisasi, dimana terdapat perbedaan dalam latar belakang seseorang seperti pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, masa kerja, harapan dan lain sebagainya menuntut pimpinan untuk dapat mengelola dan memanfaatkannya sedemikian rupa sehingga tidak menghambat tujuan organisasi yang ingin dicapai. Sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia di dalam organisasi, baik organisasi pemerintah maupun non pemerintah. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan, waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi. Masa depan suatu organisasi bergantung pada pengetahuan, keterampilan dan kompetensi sumber daya manusia, serta sinergi antara sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi dan pengelolaan yang efektif sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi tersebut.

Lebih lanjut keberhasilan organisasi adalah “Keberhasilan organisasi mencapai tujuan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia”. Untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan berkualitas. Kemampuan yang berkualitas yang dimiliki oleh seseorang dapat diperoleh melalui berbagai cara, seperti pendidikan, masa kerja, pengalaman kerja dan lain sebagainya. Prestasi kerja yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Rendahnya prestasi pegawai dalam bekerja yang disebabkan belum adanya komitmen Pemerintah maupun Dinas-dinas dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai sehingga berdampak terhadap penurunan kinerja atau produktivitas kerja pegawai. Guna lebih meningkatkan kinerja dapat diusahakan melalui pemberian motivasi dan juga adanya komitmen Pemerintah dan organisasi dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai Dinas-dinas.

Selain ini penyebab menurunnya kinerja organisasional, produktivitas pegawai adalah kurangnya disiplin pegawai akibat belum tegasnya pimpinan dalam mengambil tindakan terhadap pegawai yang melanggar dan motivasi pegawai masih rendah akibat masih belum terpenuhinya kebutuhan pegawai dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.

Setiap organisasi pada pemerintah menginginkan pegawainya memiliki kemampuan kerja yang tinggi, ini merupakan keinginan yang ideal bagi organisasi baik swasta maupun organisasi pemerintahan yang berorientasi pada tujuan organisasi yang berkesinambungan, tantangan yang dihadapi oleh organisasi modern saat ini adalah bagaimana menciptakan kinerja anggota organisasi, dengan berbagai kondisi lingkungan yang dihadapi. Oleh sebab itu upaya untuk menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai adalah hal yang mutlak dilakukan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan kinerja organisasi, untuk itu Dinas-dinas memfokuskan diri pada usaha menjamin agar variabel-variabel yang berkaitan dengan kinerja organisasi dapat terpenuhi secara maksimal, berupa komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Dengan demikian pelaksanaan komitmen organisasional melalui kepuasan kerja dilaksanakan dengan optimal maka kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung akan meningkat.

Komitmen organisasional menurut dimensi-dimensi *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung. Secara individual, dimensi-dimensi *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap bentuk kepuasan kerja yaitu motivasi dan *hygiene*. Pengaruh *affective commitment* terhadap *motivators* sehingga berhasil sepenuhnya mengkonfirmasi bahwa komitmen organisasional melalui kepuasan kerja dilaksanakan dengan optimal maka kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/ Kota di Wilayah Metropolitan Bandung meningkat.

2. Pembahasan Secara Simultan Pengaruh Komitmen Organisasional (X) Melalui Kepuasan Kerja (Y) Terhadap Kinerja Organisasi (Z)

Dasarnya kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa materi tetapi juga bersifat non materi seperti kebanggaan dan kepuasan kerja yang akan mempengaruhi kepuasan hidupnya. Kepuasan kerja bersifat abstrak, tidak terlihat dan hanya dapat ditemukan sampai sejauh mana hasil kerja memenuhi harapan seseorang. Sehingga kepuasan kerja berkenaan dengan perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan yang merupakan hasil persepsi pengalaman selama masa kerjanya. Penilaian individu terhadap posisinya sekarang dan merasakan tidak puas dapat memicu seseorang untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja atau atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi serta memenuhi standar kerja.

Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan juga tidak menyenangkan serta berhubungan juga dengan harapan di masa mendatang. Kepuasan kerja dari masing-masing individu berlainan, karena memang pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individual dimana masing-masing individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berlainan sesuai dengan perasaan individu masing-masing. Di lapangan menunjukan kepuasan kerja berhubungan dengan sikap pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama pegawai, hal ini selaras dengan pendapat Tiffin (2001). Juga sepadan dengan pendapat Locke dan Luthans (2002) bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya.

kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan perasaan positif yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat

kepuasan yang berbeda-beda, sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sehingga kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang di objek penelitian menunjukkan dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya.

Faktor psikologik, berhubungan dengan kejiwaan pegawai, dengan dimensi (minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan). Faktor sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, dengan dimensi (interaksi sesama pegawai, interaksi dengan atasan, interaksi dengan pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya). Faktor fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, dengan dimensi (jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya); dan Faktor finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, dengan dimensi (sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan/fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya), menunjukkan pemberian pengaruh pada kinerja organisasi yang terakumulasi pada komitmen organisasional .

Hasil pengujian komitmen organisasional melalui kepuasan kerja besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung, menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hal ini konsisten dengan penelitian Zabid et.al (2003) yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja SKPD. Komitmen organisasional dilakukan secara profesional, transparan, akuntabel, efisien, dan efektif mulai dari perencanaan, pengelolaan/pemanfaatan, serta pengawasannya. Kepuasan kerja dapat pula menunjukkan pembentukan kinerja organisasi yang baik. Menunjukkan bahwa kinerja organisasi yang baik pada masing-masing SKPD, pemerintah meminta masing-masing SKPD untuk dapat melaksanakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Adapun prinsip-prinsip dalam *good governance*, yaitu : transparansi, akuntabilitas, keadilan dan

responsibilitas. Untuk dapat menerapkan prinsip-prinsip dalam *good governance* tersebut tidak terlepas dari dukungan dan optimalisasi peran pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, termasuk di dalamnya terjalinnya keupasan kerja yang sinergi dengan komitmen organisasi. Mengorganisasikan dan mengelola sumber-sumber daya dan kekayaan yang ada di daerah untuk dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Oleh karena itu, untuk dapat mewujudkan kinerja organisasi dari masing-masing SKPD dibutuhkan komitmen organisasional dari para masing-masing pegawai dan selaras dengan terbentuknya kepuasan kerja pegawai. Komitmen organisasional yang tinggi, dapat meningkatkan kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah. Dengan kata lain, komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal ini konsisten dengan penelitian Maglino et.al (1999) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi instansi pemerintah. Memiliki komitmen organisasional merupakan elemen penting dalam bekerja di organisasi pemerintahan. Seseorang dengan memiliki komitmen organisasional di organisasi pemerintah dapat diharapkan memiliki pandangan yang positif serta berusaha berbuat yang terbaik untuk mencapai tujuan dan kinerja organisasi yang lebih baik lagi. *Goal setting theory* menyatakan bahwa individu berkomitmen terhadap sasaran, artinya bertekad untuk tidak menurunkan/meninggalkan sasaran atau menghasilkan tingkat kerja yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini sesuai dan konsisten dengan teori literatur maupun penelitian sebelumnya Maglino et.al (1999) bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan membentuk kepuasan kerja yang terstratifikasi. Dan hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Zabid et.al (2003) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja satuan kerja pemerintah daerah tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi satuan kerja pemerintah daerah. Secara teoritis pengaruh variabel tersebut masih relatif lemah karena pendidikan dan pelatihan pola baru belum dapat memberi dukungan maksimal dalam menunjang peningkatan kinerja organisasi setiap satuan kerja.

Kinerja organisasi yang dimaksud untuk membina keharmonisan kerja, agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara teratur dan penuh tanggung jawab. Sehingga rencana kerja dapat dilaksanakan dengan baik dan tujuan yang diinginkan institusi dan pribadi pegawai dapat tercapai dengan hasil yang maksimal. Struktur birokrasi merupakan salah satu penentu pelaksanaan kebijakan organisasi dimana seluruh aparatur yang bertugas dalam melaksanakan kebijakan memiliki pengaruh besar terhadap pelaksanaan kebijakan. Salah satu aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar (*Standard Operating Procedures* atau SOP). Maksud dari aspek tersebut yaitu suatu prosedur standarisasi yang dilakukan oleh Dinas-dinas Kabupaten/Kota se-Metropolitan Bandung. Dalam hal ini peran birokrasi yang terwujud dalam kepuasan kerja sangat penting untuk mengukur komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi. Melalui struktur birokrasi yang baik sebagai pelaksana kebijakan akan tercapai keberhasilan implementasi kebijakan. Struktur birokrasi yang sudah ada di Dinas-dinas sudah bertugas sesuai dengan masing-masing tugasnya, mereka menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan yang mereka jalankan. Mereka dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan struktur yang telah ditetapkan, walaupun ada yang melakukan tugas yang lain, hal tersebut sudah ada penjelasan dan konfirmasi terlebih dahulu. Struktur birokrasi dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Maksudnya sesuai dengan pembagian tugas masing-masing, sehingga tidak dibenarkan melaksanakan tugas yang bukan bagian dari kewenangannya. Apabila mereka melanggar, maka akan mendapat sanksi tegas. Hal tersebut dilakukan agar mereka bekerja sesuai dengan kewenangan dan tugas pokoknya masing-masing, sehingga tidak ada satu pelaksana kebijakan melakukan tugas melebihi prosedur yang telah ditetapkan. Struktur birokrasi yang baik akan memberikan dorongan kepada keberhasilan pelaksanaan kebijakan, walaupun dalam pelaksanaan ini masih ada mengalami sedikit kendala. Fragmentasi atau penyebaran tanggung jawab kegiatan sangat mempengaruhi dalam implementasi kebijakan dan kepuasan kerja. Pengaruh yang terjadi diantara para pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi

pelaksanaan kebijakan, apabila pola pengaruh kepuasan kerja yang terjadi di lingkungan birokrasi tidak baik maka akan berpengaruh terhadap keberhasilan besarnya komitmen organisasi dan pola kinerja organisasi.

Penyebaran tanggung jawab para pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugas saling membantu dan bekerjasama serta berkompetisi secara sehat, hal itu dilakukan dalam membangkitkan semangat dalam mencapai keberhasilan kinerja organisasi. Para pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugasnya saling melengkapi dan mendukung masing-masing dari mereka, sehingga pola hubungan yang terjadi bersifat saling mempengaruhi. Mereka tetap berkompetisi dalam melaksanakan tugasnya, akan tetapi kompetisi yang mereka lakukan dengan positif.

Penyebaran tanggung jawab tersebut terwujud dalam kinerja pelaksana kebijakan (pegawai) yaitu antara bagian, bidang tentang aplikasi kegiatan kerja. Penuh rasa tanggung jawab dari setiap masing-masing pegawai sudah terbentuk. Penyebaran tanggung jawab para pelaksana kebijakan saling membantu, melengkapi dan mendukung satu sama lain dengan tujuan agar kinerja organisasi dapat berhasil dilaksanakan. Akan tetapi pola hubungan yang baik belum cukup dijadikan faktor keberhasilan kinerja organisasi itu, sendiri, karena sumber daya manusia yang tersedia belum mencukupi secara kualitas dalam pelaksanaan pelayanan publik.

Kepuasan kerja berkenaan dengan kondisi yang dirasakan seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Hal tersebut menggambarkan senang tidaknya seorang pegawai bekerja pada sebuah organisasi. Dalam *equity theory* yang dijelaskan oleh Herzberg (2005) berawal dari adanya ketidakpuasan kerja yang muncul dari seorang individu dalam membandingkan antara memberikan sesuatu (*input*) dalam pertukaran untuk sesuatu yang lain (*output*) dan merasa bahwa posisinya tidak adil. Kemudian aspek kepuasan kerja akan muncul dimana individu membandingkan apa yang telah dia kerjakan (*input*), harus memiliki nilai yang sama atau sebanding dengan yang dia harapkan (*output*). Apabila yang diharapkan individu tidak memiliki nilai yang sama atau tidak sebanding dari yang telah dia kerjakan maka individu tersebut akan menjadi

tidak puas. Sebaliknya, apabila yang diharapkan individu memiliki nilai yang sama atau sebanding dari yang telah dia kerjakan maka individu tersebut merasa puas. Bila kepuasan kerja terjadi, maka perasaan tersebut tercermin pada sikap dan perilaku positif pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai akan melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya akan dilakukan dengan baik. Apabila pegawai melakukan pekerjaannya dengan baik, maka kinerja organisasi akan menjadi baik pula. Hal tersebut berarti apabila rasa puas seseorang tinggi maka kinerja organisasi juga akan tinggi.

Kepuasan kerja adalah efek atau respon berupa rasa emosional dari individu terhadap berbagai aspek yang ada di dalam organisasi. Aspek tersebut dapat berupa rasa senang atau tidak senang, situasi kerja, interaksi dengan orang lain, dan perasaan nyaman akan pekerjaannya itu. Sehingga faktor tersebut memberikan rasa puas kepada individu, dan menjadikan individu itu bekerja lebih keras dan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini dengan demikian selaras dengan pendapat Nachbagauer dan Riedl (2002) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi. Demikian pula hasil penelitian Prayogo (2009) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Hipotesis kedua yang diajukan adalah komitmen organisasional menurut dimensi-dimensi *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* melalui kepuasan kerja besar pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintahan Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung dapat dibuktikan. Konfirmasi atau penolakan atas hipotesis ini tergantung dari signifikansi pengaruh ketiga dimensi kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

3. Pembahasan Secara Parsial Pengaruh Komitmen Organisasional (X) melalui Kepuasan Kerja (Y) Terhadap Kinerja Organisasi (Z)

Kinerja SKPD yang membidangi perindustrian, perdagangan dan pasar di Wilayah Metropolitan Bandung Provinsi Jawa Barat pada dasarnya adalah

kinerja instansi yang dipahami dan didekati berdasarkan beragam faktor. Penelitian ini berdasarkan pada konsep komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang menunjukkan adanya keterkaitan serta mendorong pada peningkatan kinerja organisasi.

Komitmen organisasional memiliki implikasi terhadap individu pegawai dan bermuara pada aktivitas organisasi, dan kepada objek pelayanan terhadap masyarakat. Ganjaran ekstrinsik misalnya penghasilan, remunerasi, insentif dan lain-lain dan secara psikologis misalnya kepuasan kerja intrinsik yang berhubungan dengan aktivitas kerja harian individu pegawai.

Kreativitas dan inovasi, dipandang belum dapat menjaga kemampuan kinerja organisasi. Kualitas kerja dikonseptualisasikan, mendefinisikan dan mengukur konsep komitmen organisasional yang dilakukan dengan pendekatan berperilaku atau pertukaran, tergantung pada keseimbangan dan ekistensi kepala daerah dan dinamika perpolitikan di daerah. Kenyataan ini, sejalan dengan Abramson et al. (1958 : 16), sedemikian populernya konsep komitmen pada masa itu, para ahli sosiologi menggunakan konsep komitmen untuk menganalisis perilaku individual maupun organisasi dengan menempatkannya sebagai faktor yang dapat menjelaskan perilaku individual dan kelompok dalam berbagai fenomena seperti kekuasaan, agama, pekerjaan, perilaku politik dan sebagainya misalnya, menggunakan konsep komitmen dalam hubungannya dengan kekuasaan.

Pegawai merasa terpaksa untuk tunduk pada organisasi karena tidak ada pilihan lagi, sehingga tetap bertahan dalam organisasi walaupun bersikap normal saja pada pelaksanaan kerja, tidak ada inisiatif dan atau kreativitas. Individual memiliki kebutuhan stabil dan secara konsisten bertindak untuk memaksimalkan kepuasannya, tidak bertampak pada kinerja organisasi. Individual pegawai mempunyai komitmen pada atasan dominasi politis. Membuat komitmen (*made commitment*) berada dalam situasi tertentu (*being committed*) yang diikutinya secara konsisten pada kandidat kepala daerah yang terpilih.

Komitmen organisasi berhubungan dengan suatu proses dimana individual mengaitkan dirinya terhadap organisasi dan memfokuskan keterikatan individual terhadap tindakannya bukan pada keterikatan pada organisasi, tetapi pada atasan dan hubungannya dengan kepala daerah dan koleganya. Sehingga komitmen organisasional merupakan kekuatan relatif identifikasi individual terhadap SKPD-SKPD karena keinginan yang kuat untuk tetap menjadi Pegawai Negeri Sipil, terdapat pilihan untuk tinggal di SKPD-SKPD yang TUPOKISWAB-nya lebih menjanjikan pada penghasilan. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi pekerjaan sudah mulai bergeser pada pendapatan sehingga nilai-nilai dan tujuan-tujuan pelayanan publik semakin terkalkulasi pada biaya dan manfaat, untuk kepentingan personal.

Pendekatan normatif, sebuah proses dimana tindakan organisasi dilakukan berdasarkan prosedur sosialisasi administratif, kecenderungan individu, loyalitas atau kewajiban sikapnya mengarah pada pengembangan komitmen atasan, kemudian berlanjut pada komitmen organisasi.

Pendekatan multidimensi komitmen organisasional, merupakan pandangan yang paling dominan dan digunakan oleh para Pegawai Negeri Sipil. Tetapi diakui bahwa adanya perbedaan pandangan mengenai komitmen organisasional tidak memungkinkan bagi satu pendekatan untuk mendominasi pendekatan lainnya dan munculnya satu definisi yang komprehensif mengenai komitmen organisasional.

Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang harus dilakukan oleh setiap organisasi, karena hal itu akan memberikan manfaat baik bagi pegawai maupun organisasi. Melalui cara pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pegawai baik kebutuhan yang bersifat materil maupun non-materil, dalam skala individu dan atau skala kelompok kerja yang difokuskan kepada lingkungan kerja secara keseluruhan. Kemungkinan pegawai dimotivasi untuk bekerja jika sistem karier dan pengembangan pegawai dilakukan secara merit sistem dan mengharapkan dapat mencapai sesuatu yang mereka inginkan secara struktural dan fungsional. Harapan yang dominan dicapai adalah kepuasan terhadap kebutuhan rasa aman, sedangkan kegairahan untuk melaksanakan tugas yang menantang masih

terkendala rasah takut, atau kemampuan untuk menetapkan dan mencapai tujuan-tujuan yang sulit. Apa yang dikerjakan supaya diberikan ganjaran dan berapa banyak ganjaran (*rewards*) memiliki makna bagi pegawai sebelum mereka menjalankan tugas.

Kepuasan kerja didasarkan pada evaluasi formalistik, secara *top down*, apa yang diinginkan oleh pemerintah pusat dengan pendekatan audit eksternal. Sedangkan evaluasi kepuasan pegawai, tentang pekerjaan memberikan apa yang mereka inginkan, masih terabaikan. Jumlah kepuasan kerja berkaitan dengan kesesuaian antara derajat keluaran (*output*) dari pekerjaan dalam tiap tahun dan berdampak pada *outcomes*, merupakan seegal sesuatu yang mencerminkan adanya hubungan dengan pengguna (publik) berupa kualitas barang dan jasa, *benefit*, merupakan bagi publik yang diperoleh dari adanya indikator hasil tingkat membuka lapangan kerja dan *impact* berupa pengaruh yang ditimbulkan dari adanya manfaat yang diperoleh dari hasil berupa tingkat keberlanjutan (*sustainability*) pemerintah daerah kabupaten/kota. Sedangkan hasil nyata yang diperoleh setelah adanya output/keluaran tersebut dan apa yang diinginkan oleh individual, masih terabaikan. Cenderung lebih menyukai tujuan umum, atau keluaran umum (*outcomes general*), daripada yang lainnya. Sehingga kepuasan yang seharusnya dirasakan secara individu masing-masing, ternyata diarahkan pada jika keluaran yang disukai atasan atau organisasi lebih atas yang telah menentukan tata cara, prosedur dan model-model target pekerjaan dapat dicapai. Maka perasaan mengenai keluaran tersebut masih dijadikan ukuran. Mempertimbangkan nilai-nilai intrinsik yang keberadaannya sekurang-kurangnya perlu selalu dipantau dan dikembangkan dan dievaluasi sehingga sama pentingnya dengan nilai-nilai ekstrinsik dalam menentukan kepuasan kerja.

Cakupan tingkat kinerja organisasi berkenaan dengan jumlah ketidakhadiran, dan kualitas kerja yang diberi ganjaran (bisa positif atau negatif) yang dihasilkan, mencakup suatu kenaikan penghasilan, promosi, penerimaan oleh rekan kerja, dan keamanan kerja. Penghargaan oleh rekan kerja masih terabaikan, melaksanakan pekerjaan yang bernilai, rasa aman dalam

pekerjaan, dan memiliki cukup penghasilan yang cukup untuk menghidupi diri sendiri maupun keluarga. Pegawai ingin dihindari seperti diberhentikan dari pekerjaan, gagal promosi, atau dituduh melakukan pelecehan seksual.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai hubungan antara penguat (*reinforcers*) dalam lingkungan kerja dan kebutuhan (*needs*) pegawai. Semakin dekat hubungan antara *reinforcers* berupa "disukai pimpinan" dan *needs* maka semakin tinggi kepuasan kerja. Hubungan antara individual dengan lingkungan kerja ditentukan oleh *needs* sebagai aspek-aspek pekerjaan yang dianggap penting oleh pegawai. Karena diwujudkan dalam kepuasan kerja, yang menganggap *needs* sebagai "*preferences for reinforcers*."

Kesesuaian kerja dapat dicapai jika terdapat kesesuaian antara kemampuan (*abilities*) individual dan permintaan (*demands*) lingkungan kerja (*work environment*), serta persyaratan (*requirements*) individual dengan ganjaran (*rewards*) dari *work environment*. Tetapi pembuktian di lapangan ada tambahan berupa kemampuan non teknis berupa jalur politis dan *spoil system*.

Kerja (*work*), sebagai suatu interaksi antara individual dengan lingkungan kerja, mensyaratkan adanya pelaksanaan beberapa pekerjaan, dan individual memiliki keterampilan/keahlian untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Sebagai pertukaran, individual mensyaratkan kompensasi untuk suatu kinerja kerja serta beberapa kondisi tertentu seperti keamanan dan kenyamanan di tempat kerja. Interaksi dapat terjaga, lingkungan dan individual dilanggengkan dengan penambahan pemenuhan persyaratan-persyaratan non formal berupa jaringan politis dan dekat dengan atasan. Derajat dimana persyaratan tersebut dipenuhi disebut dengan korespondensi (*correspondence*). Penyesuaian kerja (*work adjustment*) merupakan pencapaian dan pemeliharaan *correspondence*. Kesesuaian kerja diindikasikan oleh kepuasan individual dengan lingkungan kerja, dan kepuasan lingkungan kerja dengan individual, dan kondisi ini disebut dengan *satisfactoriness*.

Kesesuaian manusia-lingkungan (*person-environment fit*) atau yang memfokuskan pada *work-related outcomes* seperti kepuasan, kinerja, dan masa kerja. Untuk tetap berada dalam lingkungan, individual mencapai suatu derajat

correspondence tertentu. Hal ini selaras dengan pendapat Breiden, (2002) suatu level *correspondence* yang tinggi antara *abilities* dan *job requirements* dikombinasikan dengan *needs* dan *rewards* dari lingkungan berasosiasi dengan kepuasan kerja.

Organisasi akan efektif dan efisien dalam situasi dimana kerja distrukturkan untuk memaksimalkan kesempatan pemuasan kebutuhan. Pentingnya memenuhi kebutuhan (*needs*) para pegawai. Motivasi pegawai dapat dipahami dengan baik jika sikap pegawai terlebih dahulu dapat dipahami. Tetapi dalam kenyataan di lapangan pegawai yang sukses memahami lebih dulu atasannya. Mereka menyakini bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap pegawai terhadap kerja dan atasannya, sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu itu.

Faktor intrinsik seperti kemajuan, prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab tampaknya terkait dengan kepuasan kerja. Merasa senang dengan pekerjaan mereka cenderung mengaitkan faktor-faktor ini ke diri mereka sendiri (subjektifitas). Di pihak lain, bila mereka tidak puas, mereka cenderung mengaitkan dengan faktor-faktor ekstrinsik, seperti misalnya pengawasan, gaji, kebijakan pimpinan, dan kondisi kerja.

Melibatkan diri pada pekerjaan yang menantang (*challenging work*) masih terabaikan, dimana pegawai memperoleh pengakuan atas kontribusinya dalam pencapaian tujuan organisasi, masih belum terbentuk. Sehingga ukuran kepuasan yang justru merupakan potensi bagi ketidakpuasan (*dissatisfaction*). Mengurangi ketidakpuasan kerja dan peningkatan kinerja sampai titik tertentu, namun tidak dapat dikaitkan dengan pembentukan perasaan positif terhadap pekerjaan. Motivasi dalam jangka pendek dan mensyaratkan ganjaran eksternal yang konstan, tetapi tidak dapat bertahan pada saat terjadi krisis kepemimpinan daerah.

Mengukur kinerja organisasinya, di sebagian besar organisasi, kinerja para pegawai individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Para pegawai disamping dapat menjadi keunggulan bersaing, mereka juga bisa menjadi penghambat. Ketika beberapa pegawai tahu bagaimana

mereka melakukan pekerjaannya, ketika pegawai terus menerus meninggalkan organisasi, dan ketika mereka tetap bekerja namun tidak efektif, sumber daya manusia merupakan masalah kompetitif yang menempatkan organisasi dalam kondisi yang merugi. Kinerja individual pegawai merupakan faktor utama bagi organisasi untuk memaksimalkan efektivitas sumber daya manusia individual. Kinerja individu merupakan hal yang sangat penting, karena prestasi individu merupakan bagian dari prestasi kelompok dan pada gilirannya menjadi bagian dari prestasi organisasi.

Kinerja organisasi pada dasarnya memasukkan deskripsi mengenai apa yang diharapkan dari pegawai serta orientasi berkelanjutan terhadap efektivitas kinerja. Sehingga konstruksi kinerja dalam makna keahlian inti teknis (*core technical proficiency*), ditafsirkan sebagai konsep yang berdimensi tunggal. Kinerja organisasi diukur berdasarkan persepsi atas kuantitas hasil kerja pegawai secara keseluruhan atau produktivitas. Pemahaman konsep kinerja organisasi dengan dimensi tunggal selaras dengan pendapat Campbell dan koleganya dalam Suliman, (2001 : 1049)

Pendekatan multidimensi dalam mengukur kinerja individu pegawai. Memperkuat skala multidimensional untuk mengkaji kinerja organisasi dan menghubungkan kinerja dengan variabel lain adalah diperlukan untuk memahami sifat, signifikansi dan kekuatan hubungan dalam organisasi. Kinerja individual tersusun atas aspek kualitas dan kuantitas. Melakukan evaluasi atas kinerja individual dengan dimensi yakni kinerja keseluruhan, kemampuan bekerja sama, penyelesaian tugas, kualitas, dan pencapaian tujuan organisasi, masih dalam bentuk ideal, yang sulit dijalankan di instansi pemerintahan. Komponen yaitu kualitas dan kuantitas yang diterjemahkan ke dalam tugas kerja, keterampilan kerja, keinginan untuk bekerja, dan kinerja secara keseluruhan dalam organisasi aspek perencanaan kedepan, komunikasi, kerjasama, dan kontribusi terhadap peningkatan berkelanjutan, masih terus dicari bentuk dan implementasinya.

Mengembangkan kerangka kerja multidimensi kinerja yang mencakup aspek-aspek pemahaman mengenai tugas, keterampilan, semangat kerja, kualitas

dan kuantitas, serta kesiapan untuk bekerja. Sering diabaikan adalah semangat kerja dan kesiapan kerja untuk melakukan inovasi.

Semangat kerja, skala mengenai pengukuran kinerja telah mengabaikan semangat kerja. Pegawai yang bersemangat secara umum diasumsikan memiliki energi (usia muda), aktif dan mendemonstrasikan keinginan dan cinta terhadap pekerjaannya serta orang-orang di sekitarnya. Hal ini selaras dengan pendapat Spitzer (1999 : 13) menyatakan bahwa memiliki pegawai dengan semangat tinggi adalah penting bagi organisasi karena mampu meningkatkan energi, menanamkan rasa nyaman, menginspirasi kreativitas, menghubungkan orang-orang atas sebab yang sama, memiliki kesatuan melampaui batas-batas materi, menanamkan kesadaran diri dan pengorbanan yang melampaui batas kemampuan fisik, serta memandang masa depan sebagai masa sekarang. Sangat penting memiliki pegawai yang memiliki semangat kerja karena semangat kerja mendorong kejelasan pikiran, keputusan yang baik, memiliki tindakan yang efektif dan efisien.

Kesiapan untuk melakukan inovasi. Ditentukan oleh keterampilan yang dimiliki oleh pimpinan yaitu kemampuan membuat program sesuai dengan dimensi uang waktu dan sumber daya; keterampilan dalam mengelola masalah yang muncul dari kelompok kerja dan partisipasi pegawai; dan sebuah pemahaman mengenai bagaimana perubahan dirancang dan dikonstruksikan dalam organisasi. Kenyataan dewasa ini, kesiapan pegawai untuk melakukan inovasi yang merupakan salah satu dari dorongan utama yang berada dibalik keberhasilan organisasi, berjalan belum secara merata.

Mengenai hubungan komitmen organisasional dengan kepuasan kerja, ditunjukan dengan konsep komitmen organisasional merupakan anteseden bagi kepuasan kerja didasarkan pada perspektif disonansi kognitif. Landasan utama disonansi kognitif menunjukan bahwa tindakan mempengaruhi tindakan-tindakan berikutnya dimana pegawai bisa dirasionalisasikan dari perilakunya. Disonansi kognitif terjadi jika terdapat ketidaksesuaian hubungan antara elemen-elemen kognitif. Rasionalisasi dari perilaku merupakan motivasi individu untuk mengurangi disonansi atau menghindari peningkatannya.

Komitmen atitudinal yang lebih kuat terhadap organisasi berasal dari bergabungnya individu ke dalam organisasi ketika tersedianya peluang alternatif pekerjaan. Bergabungnya individu pegawai (PNS) ke dalam organisasi (pemerintah daerah) merupakan tahapan awal dimana PNS mengembangkan komitmennya. Menurut perspektif komitmen berperilaku, tindakan untuk bergabung dengan organisasi dan kondisi di sekitar tindakan tersebut (misalnya bergabungnya seseorang ketika terdapat peluang pekerjaan yang lain) menentukan komitmen atitudinal individu pegawai terhadap organisasi. Munculnya peluang pekerjaan lain ketika PNS bergabung dengan organisasi merupakan kondisi yang dapat menyebabkan terjadinya disonansi kognitif.

Proses berikutnya merupakan suatu fungsi dari derajat disonansi kognitif. Semakin besar kebutuhan untuk mengurangi disonansi, dan individu mengartikan pengurangan disonansi sebagai rasionalisasi atas pilihannya dengan lebih memperkuat aspek positif pilihannya (bergabung dengan organisasi) dan mengurangi aspek positif alternatif pekerjaan lain yang tidak dipilihnya. Dengan kata lain, individu mengurangi derajat disonansi dengan lebih mengembangkan komitmen terhadap organisasinya.

Komitmen mengawali proses perasionalisasian dimana individu 'membenarkan' situasi sekarang dengan mengembangkan yang konsisten dengan komitmennya, hal ini sesuai dengan pendapat Bateman dan Strasser, (1984 : 107), bahwa individual mengembangkan komitmen selama *initial entry* dalam organisasi dan selanjutnya menafsirkan pengalaman kerja (yaitu kepuasan kerja) dengan mempertimbangkan komitmen. Dengan demikian, berdasarkan perspektif disonansi kognitif, komitmen organisasional merupakan dasar bagi pengembangan lainnya seperti kepuasan kerja. Atas dasar perspektif tersebut di atas.

Secara empiris urutan kausalitas konsep dengan model kepuasan kerja sebagai anteseden, komitmen organisasional sebagai anteseden, hubungan resiprokal, dan tidak terdapat hubungan kausalitas antara kedua konsep tersebut. Mereka menemukan bahwa ketiga model pertama adalah *fit* dengan data lapangan. Namun demikian, hasil pengujian secara keseluruhan memberikan

dukungan terhadap model rekusif yang menempatkan komitmen organisasional sebagai anteseden kausal bagi kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan Dosset dan Suszko (1990) yang memberikan dukungan pada model yang menempatkan komitmen organisasi sebagai anteseden bagi kepuasan kerja.

Hubungan antara komitmen dengan beberapa sikap dalam pekerjaan, diantaranya adalah kepuasan kerja. Komitmen organisasional merupakan prediktor (positif) bagi kepuasan kerja pegawai. Kondisi organisasi sedang mengalami perubahan. Komitmen organisasional dapat melindungi individual dari efek negatif ketidakpuasan kerja. Komitmen organisasional dengan kepuasan kerja menunjukkan adanya hubungan positif signifikan moderat sampai kuat antara komitmen organisasional dengan faktor-faktor kepuasan kerja. Hubungan paling kuat terjadi antara komitmen dengan *working condition*, yang diikuti oleh hubungan komitmen dengan *quality of supervision*, dan komitmen dengan *policy and administration*.

Multidimensi komitmen organisasional dan kepuasan kerja, menemukan bahwa dimensi *affective commitment* merupakan prediktor yang positif dan signifikan bagi kepuasan kerja. Hubungan negatif antara *continuance commitment* dengan kepuasan kerja meskipun tidak terlalu kuat namun signifikan. Adapun hubungan antara *normative commitment* dengan kepuasan kerja adalah tidak signifikan. Model multidimensi komitmen organisasional dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai anteseden, hasil studi lapangan menunjukkan bahwa *affective commitment* memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, sementara hubungan kepuasan kerja dengan *continuance commitment* tidak signifikan. Prediksi dimensi-dimensi komitmen organisasional oleh kepuasan kerja dengan membagi kepuasan kerja ke dalam dimensi-dimensi rasa aman, rekan kerja, supervisor, gaji dan promosi. *Affective commitment* memiliki hubungan positif dengan rasa aman, rekan kerja dan promosi. Dimensi *continuance commitment* memiliki hubungan signifikan dengan dimensi-dimensi kepuasan kerja, sementara *normative commitment* hanya memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi promosi. Dimensi-dimensi *affective commitment*, maupun *continuance commitment* memiliki hubungan yang signifikan dengan

kepuasan kerja. *Affective commitment* dan *continuance commitment* dalam hubungannya dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana *affective commitment* memiliki pengaruh yang lebih kuat.

Keseluruhan dapat dinyatakan terdapat suatu hubungan penting antara dimensi-dimensi komitmen organisasional dan kepuasan kerja, baik secara *bi-variate* maupun secara bersama-sama. Kepuasan kerja dengan kinerja organisasi, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja, dengan menggunakan konsep kepuasan kerja, yaitu membagi kepuasan kerja ke dalam kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik. menunjukkan bahwa kepuasan kerja intrinsik merupakan sumber pembentukan kinerja individu. Demikian pula, kepuasan kerja ekstrinsik merupakan faktor yang berpengaruh positif terhadap kinerja. Menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan anteseden yang signifikan bagi kinerja individual. Jenis kepuasan kerja memiliki efek positif terhadap kinerja individual. Kepuasan kerja merupakan anteseden yang signifikan bagi peningkatan kinerja organisasi. Kepuasan kerja memiliki hubungan positif bagi kinerja pegawai. Memiliki korelasi positif dan merupakan prediktor yang signifikan bagi kinerja pegawai. Hubungan positif signifikan moderat sampai cukup kuat antara faktor-faktor kepuasan kerja dengan kinerja. Hubungan paling kuat terjadi antara *quality of supervision* dengan kinerja yang diikuti oleh hubungan *working condition* dengan, dan *relationship with peers*.

Investigasi hubungan antara komitmen, kepuasan kerja dan kinerja, dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator. Mengajukan konsep komitmen yang tersusun atas tiga jenis komitmen yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *career commitment*. Jenis-jenis komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu, mereka juga mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Pengaruh komitmen melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dapat memberikan implikasi atau dampak terhadap kinerja organisasi.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berangkat dari hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana dijelaskan secara komprehensif, maka peneliti kemudian dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini telah mengungkap bahwa komitmen organisasional melalui kepuasan kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung. Hal ini mencerminkan bahwa komitmen organisasional mempengaruhi terhadap kinerja organisasi.
2. Hasil penelitian secara simultan mengungkap bahwa komitmen organisasional melalui kepuasan pengaruhnya signifikan terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung. Hal ini mengandung makna bahwa dimensi komitmen organisasional melalui kepuasan kerja yang selama ini dilaksanakan secara empirik mempengaruhi terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa belum optimalnya kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung, tidak hanya ditentukan oleh komitmen organisasi dan kepuasan kerja, tetapi juga ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti tetapi dapat mempengaruhi kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung.
3. Secara parsial bahwa komitmen organisasional menurut dimensi-dimensi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung. Adapun dimensi yang paling signifikan dibandingkan dengan dimensi yang lain adalah dimensi *affective commitment*, sehingga perlu mendapat perhatian dalam pelaksanaannya. Sedangkan secara berurutan

signifikansi pengaruhnya adalah dimensi *normativecommitment*, dan disusul oleh *continuancecommitment*. Dimensi ini tidak dominan pengaruhnya akan tetapi perlu diperhatikan di dalam pelaksanaannya agar kinerja organisasi meningkat.

4. Hasil penelitian secara parsial mengungkap bahwa Kepuasan kerja menurut faktor *hygiene* dan *motivators* signifikan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung. Adapun dari kepuasan kerja yang memberikan pengaruh paling signifikan terhadap kinerja organisasi adalah dimensi *motivators* artinya dimensi ini memberikan pengaruh paling signifikan, sehingga memerlukan prioritas utama di dalam pelaksanaannya. Sedangkan pengaruh selanjutnya terhadap kinerja organisasi adalah dimensi *hygiene*. Dimensi ini pengaruhnya kurang signifikan dibandingkan dengan pengaruh *motivators*, akan tetapi perlu diperhatikan di dalam pelaksanaannya agar kinerja organisasi meningkat.

B. Saran

Berdasarkan pada hasil kesimpulan penelitian, maka peneliti dapat mengemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Secara Akademik

- a. Pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya terkait dengan komitmen organisasional dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja organisasi, disarankan agar kepada peneliti lain untuk menguji kembali hasil penelitian ini serta untuk mengembangkan konsep-konsep yang berhubungan dengan peningkatan kinerja organisasi.
- b. Temuan baru dalam penelitian ini adalah konsep pengembangan sumber daya manusia salah satu parameter untuk mengukur keberhasilan kinerja pegawai. Pada penelitian ini juga peneliti menjelaskan bahwa teori yang digunakan masih cukup relevan dan aktual untuk mengukur kinerja organisasi.

2. Secara Praktis

Berdasarkan kesimpulan penelitian tersebut, maka secara praktis peneliti dapat memberikan saran-saran sebagai berikut:

- a. Berhubung komitmen organisasional dan kepuasan kerja sangat dominan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung, maka disarankan komitmen organisasional dan kepuasan kerja ini dijadikan prioritas utama di dalam pelaksanaannya agar kinerja organisasi meningkat.
- b. Mengingat kepuasan kerja secara empirik telah memberikan pengaruh paling signifikan dalam mempengaruhi kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung, maka dalam pelaksanaannya disarankan untuk lebih memprioritaskan perhatian terhadap faktor *motivators*. Adapun langkah konkrit yang dapat

diambil adalah membangun visi dan misi bersama melalui komunikasi dan sosialisasi terhadap para pegawai secara intensif dan komprehensif.

- c. Lebih meningkatkan komitmen organisasional terhadap para pegawai pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung, pimpinan disarankan untuk memperhatikan faktor *motivators*. Adapun langkah konkrit yang bisa dilakukan antara lain, melakukan pendekatan secara persuasif dan psikologis terhadap para pegawai.

3. Secara Kebijakan

Saran kebijakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi pada Dinas-dinas Pemerintah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung, disarankan untuk melaksanakan kebijakan yang sudah ada secara optimal terutama kebijakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja organisasi dalam penanganan urusan di bidang perindustrian, perdagangan dan pasar.

Sehubungan dengan hal tersebut peneliti sarankan sebagai berikut:

Bahwa dalam kinerja organisasi disarankan untuk menerbitkan Keputusan Kepala Daerah atau Kepala SKPD tentang *Standard Operating Procedures* (SOP) capaian kinerja, target dan keberlanjutan kinerja dilihat dari aspek perencanaan, Pelaksanaan dan Pengendaliannya.

Dalam komitmen organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi pada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota di Wilayah Metropolitan Bandung agar setiap kepala daerah, pimpinan SKPD dan jabatan Struktural lainnya membuat fakta integritas yang merupakan *political will* yang dievaluasi setiap tahunnya.

Saran kebijakan untuk kepuasan kerja adalah dibuatkan keputusan kepala daerah yang dapat memberikan *reward and funishment* yang jelas kepada pegawai dalam upaya memberikan kesesuaian penghargaan terhadap pegawai sesuai dengan kompetensi teknis dan kompetensi akademiknya serta memberikan hukuman apabila capaian kinerjanya rendah atau melanggar peraturan perundangan yang berlaku.

DAFTAR PUSTAKA

- Abramson, E., L. A. Cutler., R. W. Kautz., and M. Mendelson. 1958. *Sosial Power and Commitment: A Theoretical Statement*. American Sociological Review.
- Arikunto Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta. Rineka Cipta
- 2000. *Manajemen Penelitian*, Jakarta. Rineka Cipta
- Ashman, Ian. 2002. *Precision Implement or Blunt Knife? An Investigation of the Organisational Commitment Questionnaire*
- Bateman, T. S., and S. Strasser. 1984. "A *Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment*."
- Becker, Howard S. 1960. *Notes on the Concept of Commitment*.
- Beck, Karen., and Carlene Wilson. 1995. *The Development of Organizational Commitment Across the Career Span of Police Officers*. Australian Centre for Policing Research Report Series.
- Behn, Robert D. 2003. *Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*. Public Administration Review
- Borchers, Andrew S., and Julia Teahen. 2000. *Organizational Commitment of Part-Time and Distance Faculty*
- Brown, Steven D. and Robert W. Lent (Editor). 2004. *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. Wiley.
- Buchanan II, Bruce. 1974. *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations*. Administrative Science Quarterly
- Chan, David., and Neal Schmitt. 2002. *Situational Judgment and Job Performance*. Human Performance.
- Cooper, Donald R., and C. William Emory. 1995. *Business Research Method*. 5th Ed. Irwin.
- Farh, J., Dobbin, O. and Cheng, B. 1991. *Cultural Relativity in Action: A Comparison of Self Ratings made by Chinese and US Workers*, Personnel Psychology.

- Ferris, Kenneth. 1981. *Organisational Commitment and Performance in Professional Accounting Firms*, Accounting, Organisations and Society.
- Furnham, Adrian., and Paul Stringfield. 1998. *Congruence in Job-Performance Ratings: A Study of 360° Feedback Examining Self, Manager, Peers, and Consultant Ratings*. Human Relations.
- Futrell, Charles., and A. Parasuraman. 1984. *The Relationship of Satisfaction to Salesforce Turnover*.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich., dan James H. Donnelly. 1994. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Erlangga. Alih Bahasa.
- Ghozali, Imam. 2004. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0*. Semarang: BP Universitas Dipenogoro.
- Good, Linda K., Thomas J. Page., and Clifford E. Young. 1996. *Assessing Hierarchical Differences in Job Related Attitude and Turnover Among Retail Managers*.
- Hackett, Rick D., Peter Bycio., and Peter A. Hausdorf. 1994. *Further Assessments of Meyer and Allen's 1991 Three-Component Model of Organizational Commitment*.
- Hadi Sutrisno. 1985. *Metodologi Research (1)*. Yogyakarta. Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada
- _____. 1986. *Metodologi Research (3)*. Untuk Penulisan Paper, Skripsi, Thesis dan Disertasi. Yogyakarta. Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada
- Hair, Joseph F. Jr., Rolph E. Anderson., Ronald L. Tatham., and William C. Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall 5th ed.
- Harits Benyamin. 1997. *Teknik Menulis Karangan Ilmiah*. Bandung. Insani Press
- Harits Benyamin. 2005. *Teori Organisasi*. Bandung. Insani Press
- Harris, Stanley G., Robert R. Hirschfeld., Hubert S. Field., and Kevin W. Mossholder. 1993. *Psychological Attachment: Relationships with Job Characteristics, Attitudes, and Preferences for Newcomer Development*.
- Herzberg, Frederick. 1962. *New Approach in Management Organization and Job Design*. Management and Organizational Behavior Classics, 6th Ed, 1996.

- House, Robert J., and Lawrence A. Wigdor. "Hezberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism."
- Houser, Rick., and Anne Chace.1993. *Job Satisfaction of People with Disabilities Placed Through a Project with Industry.*
- Hrebiniak, Lawrence G., and Joseph A. Alutto. 1972. *Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment.*
- Hughes, Linda C., Sandra Ward., Cecelia Gatson Grindel., Elizabeth Ann Coleman., Donna L. Berry., Pamela S. Hinds., Denise M. Oleske., Cynthia Miller Murphy., and Marilyn Frank-Stromborg.1973 "Relationships Between Certification and Job Perceptions of Oncology Nurses."
- Huselid, Mark A., and Nancy E Day.1991. *Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis.*
- Ihalauw, John J.O.I. 2008. *Konstruksi Teori. Komponen dan Proses.* Jakarta. PT. Grasindo
- Iverson, Roderick D., and Donna M. Buttigieg 1998. *Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can't the Right Kind of Commitment be Managed.*
- Ivancevich, John M. 1978. *The Performance to Satisfaction Relationship: A Causal Analysis of Stimulating and Nonstimulating Jobs.*
- Kanter, Rosabeth Most. 1968. *Commitment and Sosial Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities.*
- Kanter, Rosabeth Most. 1984.*Changes in office roles needed to make best use of automation.*
- Karp, H. B., and Jack W. Nickson. 1973. *Motivator-Hygiene Deprivation as a Predictor of Job Turnover.**Personnel Psychology*, Vol.
- Kelly, Janet M., and David Swindell. 2002. A Multiple Indicator Approach to Municipal Service Evaluation: *Correlating Performance Measurement and Citizen Satisfaction across Jurisdiction.* Public Administration Review, Vol. 62
- Ketchand, Alice A., and Jerry R. Strawser. 2001. *Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research Behavioral Research In Accounting.* Vol. 13

- Kim, Soonhee. 2002. *Participative Management and Job Satisfaction: Lesson for Management Leadership*. Public Administration Review. Vol. 2
- Lankau, Melenie J., Dawn S. Carlson., and Troy R. Nielson. 2006. *The mediating influence of role stressors in the relationship between mentoring and job attitudes*. Vol. 68
- Lance, Charles E. 1998. *Job Performance as a Moderator of the Satisfaction-Turnover Intention Relation: An Empirical Contrast of Two Perspectives*, Vol. 9
- Liou, Kuo-Tsai., and Ronald C. Nyhan. 1994. *Dimension of Organizational Commitment in the Public Sektor: An Empirical Assessment*. Public Administratif Quarterly Spring
- Locke, Edwin A. 1969. *What is Job Satisfaction?* Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 4
- Dan Lonkevich. 1999. *GGFP's Gentile Bets On Talent, Enthusiasm*. National Underwriter P&C.
- Lopez, Elsa M. 1982. *A Test of Self-Consistency Theory of the Job Performance-Job Satisfaction Relationship*. The Academy of Management. Vol. 25
- Maidani, Ebrahim. 1991. *A Comparative Studi of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction among Public and Private Sektor*. Public Personnel Management, Vol. 20
- Mathieu, John E., and James L. Farr. 1991. *Further Evidence for Discriminant Validity of Measure of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction*. Applied Psychology Vol. 76 No. 1
- Mathieu, John E., and Dennis M. Zajac. 1990. *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*. Vol. 108
- Mayer, Roger C., and F. David. Schoorman. 1992. *Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment*. Academy of Management Vol. 35
- McGee, Gail W., and Robert C. Ford. 1987. *Two or More? Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales*. Applied Psychology, Vol. 72
- Meyer, John P., Thomas E. Becker., and Christian Vandenberghe. 2004. *Employee Commitment and Motivation: A Conceptual and Integrative Model*. Appied Psychology Vol. 89

- Meyer, John P., and Catherine A. Smith. 2000. *HRM Practices and Organizational commitment: Test of a mediation model*. Canadian Journal of Administrative Science, Dec.
- Meyer, John P., Gregory Irving P., and Natalie J. Allen. 1998. *Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences*. Organizational Behavior Vol. 19
- Meyer, John P. and Lynne Herscovitch. 2001. *Commitment in the Workplace: Toward a General Model*. Human Resource Management Review Vol. 11.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen. 1991. *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review Vol. 1.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen., and Ian R. Gellatly. 1990. *Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations*. Applied Psychology Vol. 75.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen, and Laryssa Topolnytsky. 1988. *Commitment in a Changing World of Work*. Canadian Psychology Vol. 39
- Meyer, John P., D. Ramona Bobocel., and Natalie J. Allen. 1991. *Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-entry Influences*. Vol. 17
- Meyer, John P., Natalie J. Allen., Catherine A. Smith. 1993. *Commitment to Organizations and Occupations: Extensions and Test of a Three-Component Conceptualization*. Applied Psychology Vol. 72
- Meyer, John P., and Natalie J. Allen. 1990. *Affective Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations*. Applied Psychology, Vol. 75
- Meyer, John P., David J. Stanley., Lynne Herscovitch., and Laryssa Topolnytsky. 2002. *Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*. Vocational Behavior Vol. 61
- Miner, John B. 1980. *Theories of Organizational Behavior*. Illinois: The Dryden Press.,
- Mumford, Enid. 1991. *Job Satisfaction: A Method of Analysis*. Personnel Review, Vol. 20

- Morris, James H., and James L. Koch. 1979. *Impacts of Role Perceptions on Organizational Commitment, Job Involvement, and Psychosomatic Illness Among Three Vocational Groupings*. Vocational Behavior, Vol. 14
- Morris, James H., and Daniel J. Sherman. 1981. *Generalizability of an Organizational Commitment Model*. Academy of Management, Vol. 24
- Motowidlo, S.J. 2003. *Job performance*, In W. C. Borman, D. R. Ilgen, and R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: 12. Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.
- Near, Janet P. 1989. *Organizational Commitment Among Japanese and U.S. Workers*. Organization Studies, Vol. 10
- Noblet, Andrew., John Rodwell., and John McWilliams. 2006. *Organizational change in the public sector: Augmenting the demand control model to predict employee outcomes under New Public Management*. Work & Stress,
- Norris, Dwight R., and Robert E. Niebuhr. 1984. *Attributional Influences on the Job Performance-Job Satisfaction Relationship*. Academy of Management Vol. 27
- Nunnally. 1978. *Psychometric Theory*. India: McGraw-Hill 2nd ed
- Ondrack, D. A. 1970. *Defense Mechanism and the Herzberg Theory: An Alternate Test*. Academy of Management, Vol. 17
- O'Reilly, Charles., and Jennifer Chatman. 1986. *Applied Psychology*, Vol. 71 Issue 3
- Osborne, Stephen P. 2006. *The New Public Governance*. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. Public Management Review Vol. 8
- Porter, Lyman W., Steers, Ricfiard M., Mowday, Richard T., Boulian, Paul V. 1974. *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians*. Applied Psychology, Oct74, Vol. 59
- Poznanski, Peter J., and Dennis M. Blin. 1997. *Using Structural Equation Modeling to Investigate the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Staff Accountants*. Behavioral Research In Accounting Vol. 9

- Petty, M. M., Gail W. McGee., and Jerry W. Cavender. 1984. *A Meta Analysis of the Relationship between Individual Job Satisfaction and Individual Performance*. The Academy of Management Review, Vol 9
- Per Skalen. 2004. *New public Management Reform and the Construction of Organizational Identities*. The International of Public Sektor Management, Vol. 17
- Politis, John D. 2006 . *Self-leadership Behavioural-Focused Strategies and Team Performance: The Mediating Influence of Job Satisfaction*. Leadership & Organization Development Vol. 27
- Porter, Lyman W., Richard M. Steers., Richard T. Mowday., and Paul V. Boulian. 1974. *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians*. Applied Psychology, Vol. 59
- Riketta, Michael. 2002. *Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis*. Organizational Behavior, Vol.23
- Robbins, Stephen P.2006. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa Indeks.
- Ruky, Achmad S. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja*.Edisi 10. Gramedia.
- Samad Sarminah. 2005. *Unraveling the Organizational Commitment and Job Performance Relationship*. The Business Review, Cambridge
- Sampson, Charles L. 1993. *Professional Roles and Perceptions of the Public Personne Function*. Public Administration Review, March/April, Vol. 53
- Sarpong, Kwame Boakye. 1998. *Bureaucracy and Development in the Emerging Nations: An Ecological Approach*. Research Review, Vol. 14, No. 1.
- Schwabb, Donald P., and Herbert G. Heneman III. 1970. *Aggregate and Individual of the Two-Factor Theory of Job Satisfaction*. Personnel Psychology, Vol. 23
- Scholl, Richard W.1981. *Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force*. Academy of Management Review Vol. 6 No. 4
- Sheasore, Stanley E. 1996. *Criteria of Organizational Effectiveness*. Michigan Business Review July 1965 in Michael T. Matteson and John M. Ivancevich. Management and Organizational Behavior Classics, 6th Ed, 1996.
- Shipley. David., and Julia Kiely. 1990. *Motivation and Dissatisfaction of Industrial Salespeople — How Relevant is Herzberg's Theory?*European of Marketing, Vol. 22

- Singarimbun dan Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta. LP3ES
- Soliman, Hanafi M. 19970. *Motivation-Hygiene Theory of Job Attitudes: An Empirical Investigation and Attempt to Reconcile Both the One and the Two Factor Theories of Job Attitudes*. Applied Psychology. Vol, 54
- Spitzer, Robert. Animated leadership. Executive Excellence, Jun99, Vol. 16, Issue 6 p.13-14
- Siagian, Sondang P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Soehartono Irawan. 1999. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Soetrisno and Hanafie. 2007. *Filsafat Ilmu dan Metodologi Penelitian*. Yogyakarta. Andi Offset
- Sudjana Nana. 2006. *Tuntunan Penyusunan Karya Ilmiah: Makalah-Skripsi-Tesis-Disertasi*. Bandung. Sinar Baru Algensindo
- Sugiyono. 1997. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung. Alfabeta
- _____. 1999. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung Alfabeta
- _____. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta
- _____. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suliman, Abubakar M.T. 2001. *Work performance: is it one thing or many things?* The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context. International of Human Resource Management. Vol. 12
- Siagian, Sondang P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Suriasumantri, Jujun S. 2005. *Filsafat Ilmu Sebuah Pengantar Populer*. Jakarta. Surya Multi Grafika.
- Sutisna Widjaja Tjahjo. 1999. *Riset dan Praktik Penelitian Administrasi*. Bandung. Lemlit Unpas Press
- Tuten, Tracy L., Presha E. Neidermeyer. 2004. *Performance, satisfaction and turnover in call centers The effects of stress and optimism*. Business Research, No. 57
- Weiss, Howard M. 2002. *Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences*. Human Resource Management Review, Vol. 12

Yang, Kaifeng. 2007. *Making Performance Measurement Relevant? Administrator Attitudes and Structural Orientations*. Public Administration Quarterly, Fall

Zangaro, George A. 2001. *Organizational Commitment: A Concept Analysis*. Nursing Forum; Vol. 36